Niveau(x) d'enseignement : 9 Numéro EDUQ : 9370395
Centre d'intérêt : 370

Beauregard, Louise.

La formation des bénévoles des bibliothèques municipales affiliées aux bibliothèques centrales de prêt du Québec / par Louise Beauregard. -- [Montréal?] : L. Beauregard, 1990.
xi, 222 f. : ill. ; 28 cm.

Résumé : f. xi. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 218-222.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Formation du personnel * Bibliothèque publique * Bénévolat * Motivation du personnel * Analyse de besoins * Besoins de formation * Elaboration de programmes * Programme de formation * Analyse organisationnelle * Questionnaire * Statistiques * Education des adultes

Identificateur(s) de sujet : Bibliothèque centrale de prêt * Excel (Programme de formation)

Cette étude a comme mandat d'analyser les besoins de formation des bénévoles des bibliothèques publiques affiliées aux bibliothèques centrales de prêt et de proposer un plan d'intervention. L'enquête menée auprès de 270 bénévoles provenant de 10 BCP différentes a permis de tracer le portrait du bénévole de ces bibliothèques, de connaître ses sources de motivation, ses attentes et ses attitudes à l'égard de la formation. A partir de l'analyse des besoins des bénévoles et de l'organisation, des recommandations sont faites quant à la conception, la mise en oeuvre et l'évaluation d'un programme de formation et d'une politique de formation à l'intention des bénévoles. Ces recommandations touchent la nature et le contenu de la formation, la structure de développement et de gestion du programme et le partage des responsabilités entre les différents intervenants. Un plan de développement du programme est proposé et les coûts inhérents à ce développement sont évalués. Les différents instruments qui ont servi à l'étude sont présentés dans les annexes.

Type de document :

9370395

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA FORMATION DES BENEVOLES DES BIBLIOTHEQUES MUNICIPALES AFFILIEES AUX BIBLIOTHEQUES CENTRALES DE PRET DU QUEBEC

par

LOUISE BEAUREGARD
promotion 1985-1989
(temps partiel)

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

RAPPORT D'INTERVENTION PRESENTE À L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Montréal

octobre 1990

9370395

INT
1642

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA FORMATION DES BÉNÉVOLES DES BIBLIOTHEQUES MUNICIPALES AFFILIÉES AUX BIBLIOTHEQUES CENTRALES DE PRET DU QUÉBEC

par

LOUISE BEAUREGARD
promotion 1985-1989
(temps partiel)

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Montréal

octobre 1990

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA FORMATION DES BÉNÉVOLES DES BIBLIOTHEQUES MUNICIPALES AFFILIÉES AUX BIBLIOTHEQUES CENTRALES DE PRET DU QUÉBEC

par

LOUISE BEAUREGARD
promotion 1985-1989
(temps partiel)

RAPPORT D'INTERVENTION PRESENTE A L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Montréal

octobre 1990

REMERCIEMENTS

Je veux remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont soutenu notre démarche en vue de la réalisation de cette étude.

Plus particulièrement, je veux remercier les membres du Comité directeur du projet composé de madame Francine Paradis, de la Direction des bibliothèques publiques du Ministère des Affaires culturelles, et de messieurs Jean-Marc Bourgeois, président, Marcel Bouchard, Norman Fink et Pierre L'Hérault, tous directeurs de BCP, qui ont collaboré avec empressement et enthousiasme à toutes les étapes de l'étude. Leur connaissance du milieu et leur expérience ont fourni des bases solides à mon intervention.

Je veux aussi souligner le travail de monsieur Jean-Marc Bourgeois comme président du Comité de formation du Regroupement des BCP. Il m'a transmis toutes les données qu'il avait recueillies et compilées depuis deux ans sur la formation des bénévoles des BCP. Plus spécifiquement, je le remercie pour les résultats du sondage effectué auprès des directeurs généraux sur la formation et sur le schéma de programme de formation qui m'ont été fort utiles.

Je sais gré aussi à tous les bénévoles qui ont répondu à notre enquête et à tous les directeurs généraux des BCP qui ont accepté la tâche d'administrer le questionnaire destiné aux bénévoles tout en respectant les délais relativement courts qui leur étaient imposés. La collaboration reçue de tous démontrait un grand intérêt pour la formation des bénévoles dans ce milieu.

Cette recherche étant réalisée dans le cadre de mes études à l'Ecole nationale d'administration publique, je veux aussi remercier Madame Marie-Michèle Guay, professeure à l'ENAP, qui, à titre de directrice académique et avec l'efficacité qu'on lui connaît, a encadré ma démarche et m'a conseillé dans la réalisation de ce projet d'intervention.

Je veux exprimer ma reconnaissance à monsieur Michel Bonneau, directeur de la Direction des bibliothèques publiques, qui a accepté avec enthousiasme de me confier un mandat d'intervention. Je le remercie de la confiance qu'il m'a témoignée tout au long de cette étude.

AVANT-PROPOS

Le rapport d'intervention de l'ENAP est une activité obligatoire à l'obtention de la Maîtrise en administration publique de l'ENAP. Il est l'aboutissement d'une démarche faite auprès d'un organisme public dans le but d'apporter une solution à un problème de nature administrative. Ce rapport est déposé et accepté par l'École nationale d'administration publique et l'organisme mandataire.

NB: De façon à alléger la lecture du texte, le genre masculin est utilisé pour désigner tant le masculin que le féminin.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS ii

AVANT-PROPOS iii

TABLE DES MATIERES iv

LISTE DES TABLEAUX ix

LISTE DES FIGURES x

LISTE DES SIGLES x

SOMMAIRE xi

1. INTRODUCTION

1.1 PRESENTATION DU MANDAT 1
1.2 MANDAT ET OBJECTIFS GÉNÉRAUX DU PROJET 3
1.3 PLAN DE L'ÉTUDE 5

2. DÉFINITION DU PROBLÈME

2.1 HISTORIQUE DES BCP 7

2.2 QUELQUES STATISTIQUES 8
2.2.1 Evolution des BCP 8
2.2.2 Evolution par BCP, 1987-1989 12

2.3 SITUATION ORGANISATIONNELLE 15
2.3.1 Population desservie 15
2.3.2 Ressources financières 15
2.3.3 Locaux 16
2.3.4 Ressources documentaires 16
2.3.5 Usagers et prêts 17
2.3.6 Ressources humaines 17

2.4 PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE LA PROBLÉMATIQUE 18

2.5 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES 21

3. CADRE CONCEPTUEL

3.1 LE BÉNÉVOLAT
- 3.1.1 Définition 22
- 3.1.2 Interventions du bénévole 24
- 3.1.3 Qui sont les bénévoles? 25
- 3.1.4 Valeurs des bénévoles 26
- 3.1.5 Motivation des bénévoles 27

3.2 LA MOTIVATION AU TRAVAIL 30
- 3.2.1 Concepts-clés de la motivation 31
- 3.2.2 Théorie d'Abraham Maslow 32
- 3.2.3 Théorie de Frederick Herzberg 32
- 3.2.4 Théories de Vroom et de Porter et Lawler 33

3.3 LES THÉORIES DE L'APPRENTISSAGE 34

3.4 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 39

3.5 LA FORMATION EN MILIEU DE TRAVAIL 44
- 3.5.1 Définition de la formation 45
- 3.5.2 Besoins de formation des bénévoles 47
- 3.5.3 Types de formation 48
  - 3.5.3.1 Formation initale 48
  - 3.5.3.2 Formation de maintien 50
  - 3.5.3.3 Formation de développement 50

3.6 ÉLABORATION DU MODÈLE THÉORIQUE 50
- 3.6.1 Phase d'analyse des besoins 54
- 3.6.2 Phase d'élaboration 56
- 3.6.3 Phase d'exécution 57
- 3.6.4 Phase d'évaluation 58
  - 3.6.4.1 Evaluation de la formation 59
  - 3.6.4.2 Evaluation du programme d'aide 60

4. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

4.1 EXAMEN DE LA DOCUMENTATION 61

4.2 QUESTIONNAIRE AUX BÉNÉVOLES 64
- 4.2.1 Éléments du questionnaire 64
- 4.2.2 Description de l'échantillon 64
- 4.2.3 Diffusion du questionnaire 65

4.2.4 Limites du questionnaire 66
4.2.4.1 Fiabilité du questionnaire 66
4.2.4.2 Validation du questionnaire 67

5. ANALYSE ORGANISATIONNELLE

5.1 ENVIRONNEMENT EXTERNE 70
5.1.1 Aspect social 70
5.1.2 Aspect démographique 71
5.1.3 Aspect socio-économique 71
5.1.4 Aspect technologique 72
5.1.5 Aspect politico-juridique 73

5.2 ENVIRONNEMENT INTERNE 74
5.2.1 Valeurs et objectifs 74
5.2.2 Structure 75
5.2.3 Système socio-technique 78
5.2.4 Système psychosocial 79
5.2.5 Système de gestion 80

6. ANALYSE DES DONNÉES

6.1 CARACTERISTIQUES DE LA CLIENTELE: INFORMATIONS GÉNÉRALES
6.1.1 Sexe 82
6.1.2 Age 82
6.1.3 Scolarité 83
6.1.4 Etat civil 85
6.1.5 Nombre et âge des enfants 85
6.1.6 Occupation 86
6.1.7 Expérience 87
6.1.8 Persistance dans le bénévolat 87
6.1.9 Durée de la persistance 89
6.1.10 Responsable de la bibliothèque 91

6.2 DISPONIBILITES POUR LA FORMATION 91
6.2.1 Heures de bénévolat à la bibliothèque 91
6.2.2 Participation à d'autres activités de bénévolat 92
6.2.3 Temps disponible pour la formation 93

6.3 PROFIL DES BIBLIOTHEQUES 94
6.3.1 Représentation par BCP 94
6.3.2 Taille des municipalités: population desservie 95
6.3.3 Heures d'ouverture des bibliothèques 95

6.3.4 Personnel de la bibliothèque (Comité de biblio.) 97
6.3.5 Rémunération du personnel 97

6.4 SOURCES DE MOTIVATION DES BÉNÉVOLES 98

6.5 ATTITUDES À L'ÉGARD DE LA FORMATION EN GÉNÉRAL 102

6.6 ATTENTES VIS-A-VIS LA FORMATION 105
6.6.1 Cadre de la formation 105
6.6.1.1 Durée de la formation 106
6.6.1.2 Lieux de formation. 107
6.6.1.3 Groupes de formation 108
6.6.1.4 Formule pédagogique 108
6.6.1.5 Attestation d'études 109
6.6.1.6 Coût d'inscription 110
6.6.2 Contenu et niveau de la formation 111
6.6.2.1 Tâches du bénévole 113
6.6.2.2 Tâches du responsable 126

6.7 SATISFACTION À L'ÉGARD DES ACTIVITÉS DE FORMATION. 135
6.7.1 Participation à la formation donnée par les BCP 135
6.7.2 Satisfaction des participants 136
6.7.3 Motifs de non-participation 138

7. CONCEPTION DE LA SOLUTION

7.1 OBJECTIFS DE LA FORMATION 142

7.2 ANALYSE DU PROGRAMME EXCEL 146
7.2.1 Structure 147
7.2.2 Objectifs du programme 148
7.2.3 Marché pour le programme EXCEL 148
7.2.4 Cadre et contenu de la formation 149
7.2.5 Echecs et abandons 151
7.2.6 Supports offerts à l'étudiant par l'employeur 151
7.2.7 Formateurs 151
7.2.8 Coûts de EXCEL 152
7.2.9 Commentaires 153

7.3 ANALYSE DU PROGRAMME PROPOSÉ PAR LES DIRECTEURS 155
7.3.1 Cadre et contenu du programme 155
7.3.2 Commentaires 157

7.4 FORMULES PÉDAGOGIQUES À PRIVILÉGIER 158
7.4.1 Atelier ou travail en équipe 158
7.4.1.1 Définition 158
7.4.1.2 Conditions d'efficacité de l'atelier. 159
7.4.1.3 Avantages de la formule de l'atelier 161
7.4.1.4 Limites de la formule de l'atelier 163
7.4.2 Séminaire 164
7.4.2.1 Définition 165
7.4.2.2 Conditions d'efficacité du séminaire 165
7.4.2.3 Avantages de la formule du séminaire 167
7.4.2.4 Limites de la formule du séminaire 168

8. RECOMMANDATIONS 170

9. CONCLUSION 186

ANNEXES
A. Hiérarchie des besoins de Abraham Maslow 189
B. Modèle de motivation de Porter et Lawler 190
C. Liste des renforcements positifs et négatifs selon Luthans et Kreitner 191
D. Styles d'apprentissage selon Herrmann 192
E. Système de formation selon Benabou 194
F. Planification et élaboration d'un programme (Benabou) 195
G. Modèle de formation de Dolan 196
H. Phases d'un système de formation selon Dolan 197
I. Modèle de GRH selon Foucher 198
J. Planification d'un programme de formation selon Foucher 199
K. Modèle d'analyse des besoins de Larouche 200
L. Questionnaire aux bénévoles 201
M. Description des cours du programme EXCEL 213
N. Schéma du programme de formation du Comité de la formation 216
O. Résultats du sondage sur la formation des bénévoles effectué auprès des directeurs généraux des BCP 217

BIBLIOGRAPHIE 218

LISTE DES TABLEAUX

1. Evolution des BCP, 1986-1988 10
2. Evolution par BCP, 1987-1989 13
3. Sexe des bénévoles 82
4. Age des bénévoles 83
5. Scolarité des bénévoles 84
6. Scolarité des responsables 84
7. Etat civil des bénévoles 85
8. Nombre d'enfants 85
9. Age des enfants 85
10. Occupation selon le sexe 86
11. Expérience selon le sexe 87
12. Persistance selon l'expérience 88
13. Persistance selon l'âge 89
14. Durée de la persistance selon l'âge 90
15. Durée de la persistance selon la scolarité 91
16. Durée de la persistance selon la scolarité II 92
17. Heures de travail par semaine des bénévoles 93
18. Autres domaines de bénévolat 93
19. Temps disponible pour la formation 95
20. Représentativité par région 95
21. Taille des municipalités 96
22. Heures d'ouverture des bibliothèques 96
23. Heures d'ouverture selon la taille des municipalités 97
24. Nombre de bénévoles par comité de bibliothèque 100
25. Sources de motivation des bénévoles 104
26. Perceptions de la formation 107
27. Durée de la formation 107
28. Lieux de formation

29. Groupes de formation 108
30. Formule pédagogique 109
31. Intérêt pour l'attestation d'étude 110
32. Maintien de l'intérêt et coût d'inscription 111
33. Tâches des bénévoles: Ne s'applique pas 118
34. Tâches des bénévoles: Plus amples renseignements 120
35. Tâches des bénévoles: Formation de base 122
36. Tâches des bénévoles: Perfectionnement 124
37. Tâches des responsables: Ne s'applique pas 128
38. Tâches des responsables: Plus amples informations 130
39. Tâches des responsables: Formation de base 132
40. Tâches des responsables: Perfectionnement 134
41. Coût par étudiant du programme EXCEL 153

LISTE DES FIGURES

A. Modèle théorique 53
B. Modèle de Kast et Rosenzweig 69

LISTE DES SIGLES

BCP	Bibliothèques centrales de prêt
GRH	Gestion des ressources humaines
MAC	Ministère des Affaires culturelles du Québec
MCC	Ministère de la Culture et des Communications de l'Ontario
MRC	Municipalités régionales de comté
OLS	Ontario Library Service ou Service des bibliothèques de l'Ontario

SOMMAIRE

Les bénévoles travaillant dans les bibliothèques publiques des municipalités de moins de 5 000 habitants souhaitent recevoir une formation adéquate pour remplir leurs fonctions. Les Bibliothèques centrales de prêt (BCP) auxquelles sont affiliées ces bibliothèques considèrent que le manque de formation spécialisée des bénévoles constitue un frein à leur développement organisationnel. C'est pourquoi la formation des bénévoles est devenue une priorité pour le Regroupement des BCP. Compte tenu de la rareté des ressources humaines et financières, les BCP ont décidé de conjuguer leurs efforts pour se doter d'un programme de formation à l'intention des bénévoles.

Pour répondre à certaines recommandations de la Commission d'étude sur les bibliothèques publiques du Québec ainsi qu'aux demandes des BCP, la Direction des bibliothèques publiques du MAC nous a confié le mandat d'analyser les besoins de formation des bénévoles et de lui proposer un plan d'intervention.

L'enquête menée auprès de 270 bénévoles provenant de dix BCP différentes a permis de tracer le portrait du bénévole de ces bibliothèques, de connaître ses sources de motivation, ses attentes et ses attitudes à l'égard de la formation. Nous connaissons mieux aussi les caractéristiques de cette clientèle adulte et bénévole en ce qui concerne les facteurs de motivation à l'apprentissage.

A partir de l'analyse des besoins des bénévoles et de l'organisation, nous faisons des recommandations quant à la conception, la mise en oeuvre et l'évaluation d'un programme de formation et d'une politique de formation, à l'intention des bénévoles. Ces recommandations touchent la nature et le contenu de la formation, la structure de développement et de gestion du programme et le partage des responsabilités entre les différents intervenants. Un plan de développement du programme est proposé et les coûts inhérents à ce développement ont été évalués.

I. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

1.1 PRÉSENTATION DU MANDAT

En avril 1989, le ministère de Affaires culturelles du Québec se dotait d'une Direction des bibliothèques publiques, répondant ainsi à une recommandation de la Commission d'étude sur les bibliothèques publiques du Québec (1987). Ce n'est qu'en juin 1989 que le Directeur fut nommé.

Au Québec, il existe deux types de bibliothèques publiques: les bibliothèques municipales autonomes et les bibliothèques municipales affiliées à une Bibliothèque centrale de prêt (BCP). Alors que la Commission d'étude portait sur les deux types de bibliothèques, nous ne traiterons, pour les fins de ce projet, que des bibliothèques municipales affiliées à une BCP.

Il existe actuellement onze BCP se partageant le territoire du Québec. Dix de ces onze BCP font partie du Regroupement des BCP, organisme de concertation.

Chaque BCP est une compagnie privée sans but lucratif créée en vertu de la troisième partie de la Loi des compagnies du Québec. Elle tire ses revenus des municipalités participantes et des subventions du Ministère (entre 66% et 75% des revenus). Le Conseil d'administration d'une BCP est élu par l'assemblée générale. Celle-ci est composée des représentants des municipalités participantes et des responsables de bibliothèques affiliées. Le directeur général de la BCP y siège d'office.

Chaque bibliothèque municipale affiliée, quant à elle, est créée par règlement municipal. Le responsable de la bibliothèque est nommé par le Conseil municipal. Il existe un comité de bibliothèque où siège le responsable désigné ainsi que tous les bénévoles travaillant à la bibliothèque. Un représentant municipal peut également siéger au comité.

Dans ces BCP, l'équipe de professionnels, de techniciens et d'employés de

soutien travaillant au siège social même de chaque BCP est rémunérée. Cependant, le service dans la presque totalité des municipalités affiliées est assuré par des bénévoles, i.e. par des personnes qui fournissent de leur temps gratuitement et sans y être obligées. Les bénévoles sont, dit-on, le moteur du réseau des BCP qui comptent 888 municipalités affiliées. On évalue leur nombre à environ 7 000 personnes. Ces bénévoles permettent de desservir une population de plus de 1 200 000 personnes (juin 1989) vivant en milieu semi-urbain ou rural.

Afin de répondre à une des recommandations du rapport de la Commission d'étude, présidée par Philippe Sauvageau, la Direction des bibliothèques publiques a fait de la formation des bénévoles une de ses priorités. En effet, la recommandation #29 du rapport Sauvageau veut "que le ministère des Affaires culturelles ajoute dans le cadre du programme d'aide aux BCP une aide spécifique pour l'animation, la diffusion culturelle ainsi que pour la formation des bénévoles". Le rapport Sauvageau souligne aussi l'importance des ressources humaines, de sa formation et de son perfectionnement et traite des différents programmes d'aide financière aux bibliothèques publiques. Il y prévoit un programme d'aide financière spécifique aux BCP couvrant, entre autres, l'animation et la formation des comités de bibliothèques (p. 239-241). Ceci fait l'objet d'une partie de la recommandation #51 du rapport.

Pour le Regroupement des BCP, la formation des bénévoles, c'est aussi une priorité. Lors d'un colloque, en avril 1988, le Regroupement a formé un comité chargé d'étudier la formation des membres des comités de bibliothèques. Au Colloque de Sept-Iles, en juin 1989, le Regroupement fait de la formation des bénévoles sa deuxième priorité après le développement des collections. Le Comité de la formation dispose maintenant d'un inventaire de ce qui se fait au niveau de la formation et de l'encadrement des bénévoles au Québec et des résultats d'un sondage effectué auprès des directeurs généraux qui ont permis de développer un premier consensus sur le contenu d'un programme de formation. C'est dans ce contexte que le mandat qui nous a été confié prend toute son importance.

1.2 MANDAT ET OBJECTIFS GÉNÉRAUX DU PROJET D'INTERVENTION

Le mandat du présent projet qui nous été confié par la Direction des bibliothèques publiques consiste à proposer au Ministère un plan d'intervention qui lui permette de contribuer efficacement à la formation du personnel des bibliothèques municipales affiliées à une BCP. Cette formation a pour objectif l'amélioration des services offerts à la communauté desservie par les bibliothèques. Quant au Regroupement des BCP, il voit la formation des bénévoles comme facteur de motivation et comme un élément de reconnaissance qui permet aux bénévoles de développer des capacités et des habiletés nouvelles. On croit en la formation comme soutien au développement des bibliothèques affiliées et comme moyen d'assurer une relève pour les responsables de bibliothèques. Les objectifs poursuivis par le Ministère et par le Regroupement des BCP ne nous apparaissent pas incompatibles.

Phase relative à l'analyse

Ce plan doit s'appuyer sur une analyse des besoins réels, présents et futurs (horizon de cinq ans), de l'organisation et des individus qui tienne compte de la situation, e.g. dispersion géographique, nombre d'employé(e)s par bibliothèque, existence ou non d'une collection locale, heures d'ouverture, capacités d'apprentissage, etc.

Dans un premier temps, il faudra évaluer les études et les démarches effectuées à ce jour par le Regroupement des BCP et son comité sur la formation des bénévoles et dresser un tableau des formations possibles dans le contexte des bibliothèques affiliées aux BCP. Il faudra aussi analyser la documentation disponible en la matière, dont les programmes d'accueil ou d'initiation des BCP déjà existants ainsi que le programme ontarien EXCEL.

Phase relative à la mise en oeuvre

L'étude portera sur la nature de la formation, sa structure et son organisation. Il

faudra définir les grandes orientations et les éléments de base du programme de formation en termes de connaissances, de techniques, d'habiletés et d'attitudes à acquérir. Il faudra déterminer l'autorité responsable de la mise sur pied du programme puis de sa gestion, i.e. BCP, Regroupement des BCP, Ministère, établissement d'enseignement ou autres. Il faudra établir les coûts rattachés à l'élaboration du programme, à sa réalisation puis à son application et élaborer un plan de financement impliquant le Ministère, les BCP, les municipalités et les futurs étudiants ou autres instances, s'il y a lieu. Le devis devra inclure une stratégie de promotion du programme.

Tout au long de sa démarche, l'intervenante devra faire valider ses hypothèses, ses orientations et propositions par un comité directeur composé des membres du comité de la formation du Regroupement des BCP et d'un représentant du ministère des Affaires culturelles.

Phase relative à l'évaluation

Il faudra aussi prévoir une phase d'évaluation du programme. La fixation des objectifs de la formation et du programme d'aide à la formation servira à l'identification des critères d'évaluation.

Résultats escomptés par le mandant

L'étude permettra au Ministère de cerner les besoins réels à combler en matière de formation du personnel bénévole des bibliothèques affiliées et de disposer d'un devis de formation qui soit efficace et réaliste compte tenu de la structure démographique et du partage des responsabilités dans le domaine des bibliothèques publiques au Québec.

Les résultats définitifs de l'étude devront être déposés au plus tard en septembre 1990 afin de pouvoir inclure dans la programmation du Ministère de 1991-1992 un volet formation des bénévoles, s'il y a lieu.

1.3 PLAN DE L'ÉTUDE

Pour les fins de l'étude, nous avons opté pour l'approche systémique. L'analyse des besoins de formation ne peut s'effectuer sans une connaissance de l'organisation entière et sans établir les interrelations existantes entre chaque système et sous-système. Nous croyons que pour bien effectuer les choix que nous aurons à faire, il est aussi important que chacun des intervenants puisse s'entendre d'abord sur une même définition des différents concepts qui seront utilisés.

Le *chapitre 2* portera sur la définition du problème. Pour cela, après un bref historique et une analyse des principales données statistiques du réseau des BCP, nous décrirons la situation organisationnelle dans laquelle doit s'insérer le plan de formation et identifierons les objectifs spécifiques de l'étude.

Au *chapitre 3*, nous établirons les bases théoriques de notre étude. Les choix nécessaires à l'élaboration d'un programme de formation devront être faits à la lumière des impacts qu'ils auront sur l'ensemble de l'organisation. Ce volet du cadre conceptuel sera consacré d'abord à la définition des concepts de bénévolat, de motivation et de formation en contexte de travail. Nous traiterons aussi de quelques principes de la pédagogie de l'adulte ou andragogie.

Dans le but de mieux appréhender la réalité de l'organisation des Bibliothèques centrales de prêt dans laquelle s'insère la formation des ressources humaines essentiellement composées de bénévoles, nous procéderons aussi à l'étude des diverses dimensions organisationnelles à l'aide du modèle théorique de Kast et Rosenzweig (1979). Ces dimensions sont celles de l'environnement, les valeurs et objectifs, les connaissances et techniques, la structure, les acteurs et la gestion. Cette dernière dimension de l'organisation sera davantage développée. Celle de la gestion des ressources humaines sera étudiée, plus particulièrement, car les activités de formation sont rattachées à ce système.

Afin de concevoir le programme de formation approprié à ce milieu, nous présenterons également le modèle qui a servi de base pour aller chercher les

1.3 PLAN DE L'ÉTUDE

Pour les fins de l'étude, nous avons opté pour l'approche systémique. L'analyse des besoins de formation ne peut s'effectuer sans une connaissance de l'organisation entière et sans établir les interrelations existantes entre chaque système et sous-système. Nous croyons que pour bien effectuer les choix que nous aurons à faire, il est aussi important que chacun des intervenants puisse s'entendre d'abord sur une même définition des différents concepts qui seront utilisés.

Le *chapitre 2* portera sur la définition du problème. Pour cela, après un bref historique et une analyse des principales données statistiques du réseau des BCP, nous décrirons la situation organisationnelle dans laquelle doit s'insérer le plan de formation et identifierons les objectifs spécifiques de l'étude.

Au *chapitre 3*, nous établirons les bases théoriques de notre étude. Les choix nécessaires à l'élaboration d'un programme de formation devront être faits à la lumière des impacts qu'ils auront sur l'ensemble de l'organisation. Ce volet du cadre conceptuel sera consacré d'abord à la définition des concepts de bénévolat, de motivation et de formation en contexte de travail. Nous traiterons aussi de quelques principes de la pédagogie de l'adulte ou andragogie.

Dans le but de mieux appréhender la réalité de l'organisation des Bibliothèques centrales de prêt dans laquelle s'insère la formation des ressources humaines essentiellement composées de bénévoles, nous procéderons aussi à l'étude des diverses dimensions organisationnelles à l'aide du modèle théorique de Kast et Rosenzweig (1979). Ces dimensions sont celles de l'environnement, les valeurs et objectifs, les connaissances et techniques, la structure, les acteurs et la gestion. Cette dernière dimension de l'organisation sera davantage développée. Celle de la gestion des ressources humaines sera étudiée, plus particulièrement, car les activités de formation sont rattachées à ce système.

Afin de concevoir le programme de formation approprié à ce milieu, nous présenterons également le modèle qui a servi de base pour aller chercher les

informations dont nous avons besoin et analyser les données recueillies. Ce modèle, issu de notre revue de littérature, a été élaboré en nous inspirant de quelques auteurs qui se sont particulièrement intéressés à la formation et à la gestion des ressources humaines dans une organisation.

Au *chapitre 4*, nous présenterons la méthodologie utilisée pour procéder à la cueillette des données nécessaires à notre étude. Nous traiterons aussi de la façon avec laquelle nous avons choisi de les analyser. L'analyse de ces données constitue la première phase du modèle théorique qui est contenue dans le *chapitre 5* et le *chapitre 6* de notre étude. Au chapitre 5, nous procédons à l'analyse organisationnelle qui nous fournira les besoins de formation de l'organisation. Le chapitre 6 sera consacré à l'analyse des besoins des individus; ces besoins seront déterminés par l'analyse du questionnaire distribué aux bénévoles.

Quant au *chapitre 7*, il traitera de différentes solutions qui seraient réalistes dans le contexte organisationnel à l'étude. Nous procéderons, entre autres, à l'analyse de la solution retenue par le Comité de formation du Regroupement des Bibliothèques centrales de prêt, soit le programme ontarien de formation EXCEL, afin de savoir s'il rencontre les besoins de formation des bénévoles des bibliothèques municipales affiliées aux BCP.

Le dernier chapitre présentera les recommandations que nous faisons au Ministère concernant les phases de l'élaboration, de la gestion et de l'évaluation de la politique de formation des bénévoles.

2. DÉFINITION DU PROBLÈME

2. LA DEFINITION DU PROBLEME

Dans ce chapitre, nous ferons tout d'abord un bref historique des Bibliothèques centrales de prêt (BCP) du Québec. Puis, c'est à l'aide de quelques chiffres relatifs à des normes quantitatives des bibliothèques publiques bien connues en Amérique du Nord que nous pourrons mieux appréhender la situation organisationnelle actuelle. Ceci nous permettra de bien situer le contexte dans lequel nous pourrons atteindre les objectifs spécifiques de notre étude.

2.1 HISTORIQUE DES BCP

Les deux premières BCP ont vu le jour d'abord en Mauricie en 1962 puis dans l'Outaouais en 1964. Il a fallu attendre jusqu'en 1971 pour que soit créée la troisième BCP, celle du Saguenay-Lac-Saint-Jean. C'est à partir de 1975 jusqu'en 1981 que les huit autres BCP naîtront.

Ces dernières ont intégré certaines idées qui avaient cours durant la décennie 1970, c'est-à-dire la revalorisation des collectivités locales et la participation. La structure des BCP est un reflet de ces concepts fort populaires au Québec à l'époque. Elles ont reçu des influences des bibliothèques ontariennes et de quelques pays européens comme la France et les pays scandinaves.

C'est aussi par la *Loi sur l'Aménagement et l'urbanisme* (LRQ A-19.1) votée en décembre 1979 et mis en vigueur en 1980 que furent créées les municipalités régionales de comté (MRC). Suite au décret no 2161-85 et mis en vigueur, pour le ministère des Affaires culturelles, seulement le 1er juin 1989, le regroupement de quelques MRC constitue aujourd'hui les limites d'un territoire desservi par une BCP. Aussi a-t-on assisté en 1989-1990 à un chassé-croisé des bibliothèques affiliées qui passaient d'une BCP à une autre BCP afin de respecter l'intégrité de chaque MRC et surtout la région d'appartenance.

Les BCP ont aussi été influencées, à certains égards, dans leur développement et dans les services offerts à la population par le contenu de "*La*

2. LA DÉFINITION DU PROBLÈME

Dans ce chapitre, nous ferons tout d'abord un bref historique des Bibliothèques centrales de prêt (BCP) du Québec. Puis, c'est à l'aide de quelques chiffres relatifs à des normes quantitatives des bibliothèques publiques bien connues en Amérique du Nord que nous pourrons mieux appréhender la situation organisationnelle actuelle. Ceci nous permettra de bien situer le contexte dans lequel nous pourrons atteindre les objectifs spécifiques de notre étude.

2.1 HISTORIQUE DES BCP

Les deux premières BCP ont vu le jour d'abord en Mauricie en 1962 puis dans l'Outaouais en 1964. Il a fallu attendre jusqu'en 1971 pour que soit créée la troisième BCP, celle du Saguenay-Lac-Saint-Jean. C'est à partir de 1975 jusqu'en 1981 que les huit autres BCP naîtront.

Ces dernières ont intégré certaines idées qui avaient cours durant la décennie 1970, c'est-à-dire la revalorisation des collectivités locales et la participation. La structure des BCP est un reflet de ces concepts fort populaires au Québec à l'époque. Elles ont reçu des influences des bibliothèques ontariennes et de quelques pays européens comme la France et les pays scandinaves.

C'est aussi par la *Loi sur l'Aménagement et l'urbanisme* (LRQ A-19.1) votée en décembre 1979 et mis en vigueur en 1980 que furent créées les municipalités régionales de comté (MRC). Suite au décret no 2161-85 et mis en vigueur, pour le ministère des Affaires culturelles, seulement le 1er juin 1989, le regroupement de quelques MRC constitue aujourd'hui les limites d'un territoire desservi par une BCP. Aussi a-t-on assisté en 1989-1990 à un chassé-croisé des bibliothèques affiliées qui passaient d'une BCP à une autre BCP afin de respecter l'intégrité de chaque MRC et surtout la région d'appartenance.

Les BCP ont aussi été influencées, à certains égards, dans leur développement et dans les services offerts à la population par le contenu de "*La*

politique québécoise de développement culturel (1978, p. 391-393) où l'on favorisait la déconcentration des activités culturelles, l'accessibilité à l'imprimé pour un plus grand nombre de citoyens, l'animation culturelle et le développement de la lecture.

2.2 QUELQUES STATISTIQUES

Après avoir présenté le contexte général de développement des bibliothèques publiques au Québec, nous présentons quelques statistiques qui nous serons utiles pour établir la situation organisationnelle des BCP. Quelques données quantitatives nous permettront d'évaluer les différentes ressources financières (subventions gouvernementales, contributions municipales), documentaires (nombre de livres, dépenses pour achat de documents) et humaines (dépenses pour salaires). Nous ajoutons des données qui permettent d'apprécier la qualité des services rendus par les bibliothèques du réseau: population desservie, municipalités desservies, nombre d'usagers et prêts per capita. Ces données couvrent les années 1986 à 1988.

Puis nous présentons certaines données de 1987 à 1989 pour chacune des BCP, membre du Regroupement des BCP, concernant la population desservie, le nombre d'usagers et la proportion des prêts par habitant desservie.

2.2.1 Evolution des BCP

Dans *La politique québécoise de développement culturel*, on rapporte qu'en 1970, l'Ontario prêtait per capita 6,6 livres et le Nouveau-Brunswick, 6,65 livres per capita. Le pourcentage d'usagers, en Ontario, était de 34%, il y a vingt ans.

Au Québec, en 1970, les bibliothèques publiques desservent 59,29% de la population totale du Québec et la proportion d'usagers est de 20,97%. Le nombre de prêts per capita est de 2,51 livres. Il n'existe alors que 132 bibliothèques municipales affiliées et 111 bibliothèques municipales autonomes.

En 1976, au Québec, la population desservie représente maintenant 70,1% de

la population totale. Il existe 224 bibliothèques affiliées et 95 bibliothèques autonomes. Il n'existe toutefois que cinq BCP pour desservir le territoire rural et semi-urbain du Québec dont deux, toutes récentes, furent créées en 1975 et 1976. Le nombre d'usagers a, lui, diminué et s'élève à 20,75% de la population. Cependant, le prêt par habitant a augmenté à 2,66 livres.

Tel que le mentionne le Rapport Sauvageau (1987, p.31), le Québec accuse un «retard historique» dans le développement de ses bibliothèques publiques. En 1985, selon un tableau comparant la situation des bibliothèques publiques dans les provinces canadiennes (Sauvageau (1987) p. 55), la moyenne nationale canadienne de la population desservie est de 93,5% alors qu'au Québec elle est de 85,5% seulement pour occuper le septième rang sur neuf provinces. Quant au nombre de prêts per capita, le Québec vient au huitième rang avec 4,3 livres prêtés par habitant desservi alors que la moyenne nationale est de 7,0 livres per capita.

Le Rapport Sauvageau a tracé le portrait de l'ensemble des bibliothèques publiques du Québec et produit un état de son développement jusqu'en 1986. Nous reprenons les données de 1986 et les complétons à l'aide de la publication annuelle du MAC pour les années 1987 et 1988, *Statistiques .... bibliothèques publiques du Québec*.

Nous ne reprenons ces données que pour les onze BCP et leurs bibliothèques affiliées afin de produire un état de développement des BCP seulement en regard de certaines données de base de l'ensemble du Québec.

Tableau 1

1. Evolution des BCP, 1986-1988

	1986	1987	1988
Population totale du Québec	6 551 241	6 506 699	6 506 840
Population desservie du Québec	5 649 565	5 759 387	5 720 825
Proportion desservie	86,3%	88,5%	87,9%
Proportion d'usagers	24,2%	25,3%	26,4%
Prêts per capita	4,6	4,8	4,9
Population desservie par les BCP	1 151 045	1 164 751	1 185 131
Proportion desservie par les BCP	17,6%	17,9%	17,9%
Population totale des BCP	1 718 859	1 696 144	1 678 807
Population à desservir par les BCP	567 814	531 393	513 676
Proportion à desservir par les BCP	33%	31,3%	30,6%
Municipalités desservies[1] de - de 5 000 hab.	626	654	661
Municipalités desservies de + de 5 000 hab.	18	19	15
Municipalités à desservir de - de 5 000 hab.	472	446	430
Bibliothèques affiliées	733	752	764
Nombre d'usagers	268 221	313 948	314 292
Proportion d'usagers	25%	27%	27%
Nombre de livres	1 781 080	1 847 592	1 946 056
Livres par habitant	1,55	1,59	1,67
Prêts par habitant	3,8	4,0	4,2
Contributions municipales[2]	1 642 662$	1 800 698$	1 979 291$
par tête	1,43$	1,56$[3]	1,70$
Subventions gouvernementales	5 821 600$	5 821 600$	6 615 000$
par tête	5,06$	5,00$	5,68$
Dépenses totales	8 007 978$	8 154 465$	9 960 570$
par tête	6,96$	7,00$	8,57$
Dépenses pour salaires	3 587 627$	3 856 071$	4 265 378$
par tête	3,12$	3,31$	3,66$
Dépenses pour documents	2 366 301$	2 103 675$	2 801 443$
par tête	2,06$	1,81$	2,40$

[1] En 1986, il existe 1320 municipalités de moins de 5 000 habitants; 1322 et 1314 en 1987 et 1988. De ce nombre, il faut soustraire, en 1988, 23 municipalités (81 725 hab.) qui possèdent une bibliothèque autonome. En 1988, 15 municipalités de plus de 5 000 hab. (98 352 hab.) ont une bibliothèque affiliée.

[2] Ce montant exclut les dépenses effectuées localement par les bibliothèques affiliées. Il s'agit des montants versés aux BCP par les municipalités participantes.

[3] Ce montant a été corrigé.

Nous apercevons d'abord que la situation générale des bibliothèques publiques continue de s'améliorer sans avoir atteint la moyenne nationale canadienne de 1985 que rapportait le Rapport Sauvageau. Le Québec a maintenant 87,9% (1988) de sa population qui a accès à des services de bibliothèques mais il n'a toujours pas atteint la moyenne nationale de 93,5% (1985). Quant au nombre de prêts par habitant desservi, le Québec est passé de 4,3 (1985) à 4,9 prêts per capita en 1988 alors que la moyenne nationale était à 7,0 prêts per capita en 1985.

Le Rapport Sauvageau, en 1987, relie directement cet état de fait au "niveau inférieur des ressources [humaines, documentaires et financières] dont disposent ces bibliothèques publiques par rapport à l'ensemble des provinces canadiennes" (Sauvageau, 1987, p. 54). En 1989, nous pourrions tenir probablement le même discours sur les causes des problèmes rencontrés par les bibliothèques.

Les BCP, pour leur part, contribuent à augmenter ces données de façon sensible. Alors que pour l'ensemble du Québec, en 1988, le pourcentage de la population desservie diminue de 0.6%, les BCP ont maintenu leur pourcentage à 17,9%. Le prêt per capita a augmenté de façon comparable pour les bibliothèques autonomes et pour les BCP.

Les BCP continuent d'évoluer mais ne réalisent plus les grands écarts qu'ils accusaient année après année. Après avoir été en forte croissance depuis quelques années, elles arrivent, selon nous, à un plateau dans leur développement. Les BCP rencontrent quelques difficultés pour augmenter de façon plus marquée les taux d'utilisation des bibliothèques municipales affiliées.

Cependant, des efforts particuliers ont été fournis par le MAC et les municipalités afin de garantir un minimum de revenus aux BCP. En 1986, les BCP recevaient 1,43$ par tête de la part des municipalités et de 5,06$ de la part du MAC pour un total de 5,55$ par habitant desservi. En 1987, les BCP ne recevaient que 6,55$ par tête. C'est en 1988 qu'il y a eu le meilleur investissement dans les BCP avec 7,38$ par tête d'habitant. Les BCP tentent par divers moyens de générer leurs propres revenus afin de compenser l'écart entre les deux sources principales de

revenus et les dépenses qui totalisaient, en 1988, 8,57$ par tête. Alors que le gouvernement contribue pour 65,7% des revenus et que les municipalités y participent pour 19,7%, les BCP ont trouvé d'autres sources pour 14,6% de leurs revenus.

2.2.2 Evolution par BCP, 1987-1989

Dans le but de vérifier certaines intuitions des directeurs généraux des BCP quant à la stagnation ou même à la diminution de l'utilisation des bibliothèques, nous avons préparé un tableau soulignant des données concernant le nombre d'usagers par BCP, sa proportion par rapport à la population desservie et le pourcentage de prêts per capita.

Nous avons eu recours aux *Statistiques .... bibliothèques publiques du Québec* pour les années 1987 et 1988. Les données de l'année 1989 sont tirées des Rapports annuels de 1989-1990 des différentes BCP.

Pour l'année 1989, nous n'avons donc pas les chiffres officiels du MAC, ceux-ci n'étant pas encore disponibles. Il nous faut émettre une autre réserve sur ces chiffres. Il faut se rappeler que ces données sont issues d'une année de changement territorial pour les BCP qui a entraîné de nombreux transferts d'une BCP à une autre BCP de plusieurs bibliothèques. Cependant, chaque directeur général, dans son rapport annuel, a mentionné le fait, sous une forme ou une autre, qu'il y avait eu diminution de l'utilisation des bibliothèques dans sa BCP par rapport à l'année précédente. Nous avons donc pu produire le tableau 2 qui suit. Soulignons que les chiffres qui composent ce tableau n'apparaissent qu'à titre indicatif.

Tableau 2

2. Evolution par BCP, 1987-1989	1987	1988	1989
Abitibi-Témiscamingue			
Population desservie	73 524	73 632	74 174
Nombre d'usagers	15 631	14 622	14 178
% d'usagers	22%	19,7%	19,1%
Prêts per capita	5,6	5,4	4,5
Côte-Nord			
Population desservie	24 285	24 891	27 024
Nombre d'usagers	7 191	8 617	5 649
% d'usagers	30%	35%	21%
Prêts per capita	2,4	2,2	1,9
Gaspésie/Iles-de-la-Madeleine			
Population desservie	108 257	106 963	108 043
Nombre d'usagers	35 151	29 516	28 797
% d'usagers	32%	27,6%	27%
Prêts per capita	2,9	2,9	2,7
Laurentides			
Population desservie	112 908	116 704	126 187
Nombre d'usagers	23 942	25 905	26 176
% d'usagers	21%	22%	20,7%
Prêts per capita	5,1	5,3	4,9
Mauricie			
Population desservie	232 494	216 895	226 041
Nombre d'usagers	44 649	46 646	43 310
% d'usagers	19%	22%	19%
Prêts per capita	4,5	4,8	4,2
Montérégie			
Population desservie	119 902	123 347	173 893
Nombre d'usagers	32 364	36 616	47 280
% d'usagers	27%	30%	27,2%
Prêts per capita	3,5	4,0	3,7
Outaouais			
Population desservie	62 057	61 967	66 766
Nombre d'usagers	12 407	13 841	11 491
% d'usagers	20%	22%	17%
Prêts per capita	4,2	4,6	4,4

2. Evolution par BCP, 1987-1989 (suite)

	1987	1988	1989
Portages			
Population desservie	85 499	91 203	91 203
Nombre d'usagers	30 401	33 734	37 446
% d'usagers	35%	37%	41%
Prêts per capita	3,2	3,1	–
Région de Québec			
Population desservie	163 516	165 547	168 320
Nombre d'usagers	43 854	39 364	44 339
% d'usagers	27%	24%	26,9%
Prêts per capita	3 (pour 9 mois)	4,1	4,1
Saguenay/Lac-Saint-Jean			
Population desservie	80 941	80 898	87 319
Nombre d'usagers	35 430	33 347	28 769
% d'usagers	44%	41%	32,9%
Prêts per capita	5,1	4,1	3,9
TOTAL			
Population desservie	1 062 383	1 062 047	1 148 970
Nombre d'usagers	281 020	282 208	287 433
% d'usagers	26,5%	26,6%	25%
Prêts per capita	4,0	4,0	3,4 (pour 9 BCP)

A la lumière de ces données, l'intuition qu'avaient certains directeurs quant à la diminution générale de l'utilisation des services de bibliothèques durant la dernière année serait confirmée dans tous les cas, quant à la proportion des prêts per capita sauf pour la BCP Région de Québec qui maintient son taux de 4,1. Quant à la proportion d'usagers inscrits, nous remarquons aussi une diminution des taux, entre 0,6% et 14%, sauf dans deux cas, Portages et Région de Québec: ces BCP auraient augmenté leurs taux, respectivement de 4% et de 2,9%.

N'ayant pas les données officielles concernant les revenus des BCP pour 1989 et n'ayant pas les moyens de produire ces revenus avec un minimum de justesse, nous ne pouvons dire si le niveau de 1988 a été maintenu et augmenté selon la tendance habituelle; nous n'avons donc pu pousser notre analyse de ce côté.

Si nous ne pouvons confirmer que les BCP sont en période de décroissance,

nous pouvons du moins affirmer qu'à toutes fins pratiques elles ont atteint un plateau dans leur développement. Les revenus financiers et documentaires ont sans doute continué de croître selon une plus ou moins grande importance. Les ressources documentaires n'ont toujours pas atteint l'objectif fixé de 2 livres par habitant (Sauvageau, 1987, p. 49).

Les ressources humaines, pour leur part, ont aussi augmenté en quantité. Le nombre d'employés à plein temps et salariés est passé de 137 en 1986 à 142 en 1988 et de 18 à 19 bibliothécaires pour desservir 1 165 131 habitants (1988). En 1986, le rapport Sauvageau rapportait qu'environ 4 000 bénévoles oeuvrent dans les bibliothèques affiliées alors qu'en 1989, on estime ce nombre à environ 7 000 bénévoles pour les 861 bibliothèques affiliées aux onze BCP du réseau.

2.3 SITUATION ORGANISATIONNELLE

2.3.1 Population desservie

En mars 1989, 695 bibliothèques sont affiliées à une des dix BCP du Regroupement des BCP. Celles-ci représentent 787 municipalités. Un an plus tard, 826 municipalités sont desservies par 744 bibliothèques municipales affiliées à ces dix BCP. Nous ne pouvons dire dans quelle proportion les 49 bibliothèques supplémentaires sont des ajouts réels au réseau. Ces ajouts sont issus de nouvelles adhésions ou sont tout simplement le fruit des transferts territoriaux en provenance de l'Estrie qui ont eu cours durant l'année 1989-1990.

La population desservie par ces BCP est de 1 148 970 habitants comparativement à 1 062 047 habitants pour 1988. Il y a donc eu augmentation de la population desservie.

2.3.2 Ressources financières

En 1988, les dix BCP ont reçu 9 286 240$ dont 1 806 255$ provient des municipalités participantes (19,5% des revenus) et 6 049 800$ des subventions

régulières du MAC (65,1% des revenus). Les autres revenus de 1 430 185$ (15,4%) proviennent de sources diverses comme l'intérêt, vente de services, ventes de matériel de promotion, etc.

Ces revenus sont affectés pour une bonne part aux salaires (43%) et à l'acquisition de biens culturels (28%). Ces revenus et dépenses sont ceux des BCP et ne totalisent pas les revenus et dépenses effectués localement par les municipalités à leurs bibliothèques.

2.3.3 Locaux

Depuis les dernières années, des budgets spéciaux ont été affectés à la construction et à l'aménagement des locaux des différentes bibliothèques affiliées.

Aux dires des directeurs généraux, bien qu'il faille maintenir l'effort qui a été fait pour l'amélioration des locaux, les bibliothèques affiliées ont maintenant un local décent dans la majorité des cas. Certaines bibliothèques ne sont pas encore conformes aux normes en termes de superficie et d'aménagement. Il faut aussi continuer d'être en mesure de répondre aux besoins de nouvelles constructions ou d'améliorations locatives nécessaires.

2.3.4 Ressources documentaires

En 1988, les dix BCP possédaient 1 766 316 livres représentant 1,67 livres per capita. L'objectif de 2 livres par habitant cité dans le Rapport Sauvageau (1987, p.49) n'est pas encore atteint. Il a été impossible, par les rapports annuels des BCP d'établir l'ordre de croissance de la collection de livres, car certaines BCP tiennent compte des collections locales et d'autres ne mentionnent que la collection de la BCP.

Les bibliothèques affiliées possédant pour la plupart des locaux bien aménagés, les BCP leur demandent de constituer une collection locale de base avec des fonds versés par la municipalité. Ces collections locales doivent encore

nécessairement être complétées par une partie de la collection de la BCP laissée en dépôt et renouvelée régulièrement (3 à 4 fois par an) par le moyen de l'opération dite 'rotation des documents'. Bien qu'il y ait encore place pour l'amélioration des locaux et des contenus de collection en quantité et en qualité, ceci constitue un minimum vital pour assurer la réponse à certains besoins documentaires de la population.

2.3.5 Usagers et prêts

Le nombre d'usagers représente 287 433 habitants (1989) pour une proportion de 25% alors que l'année précédente, les dix BCP étaient utilisées par 282 208 habitants soit 26,6% de la population desservie. Il y a donc une diminution du nombre d'usagers proportionnellement à la population desservie bien qu'il y ait eu augmentation du nombre d'usagers.

En 1988, le prêt per capita s'élevait à 4,2 prêts par habitant desservi. Si on en croit les données partielles que nous possédons pour 1989, nous croyons que ce taux pourrait se situer entre 3,8 et 4,0 prêts per capita. Ceci nous ramènerait au taux de 1986 (3,8) ou à celui de 1987 (4,0). Pour les dix BCP, nous l'avons déjà mentionné, le prêt per capita a subi une baisse dans huit cas sur neuf.

2.3.6 Ressources humaines

Dans les dix BCP du Regroupement des BCP, le personnel salarié s'établit, en 1988, à 130 employés à temps plein et à 18 bibliothécaires. En 1989, il y aurait 132 employés à temps plein salarié et le même nombre de bibliothécaires (18).

Ce personnel apporte un soutien technique et professionnel aux 7 000 bénévoles sur qui reposent le fonctionnement et le développement des bibliothèques locales.

La proportion des bibliothécaires par habitant desservi est passée de 59 002 à 63 832 habitant par bibliothécaire tandis qu'entre 1988 et 1989, celle des employés

passait de 8 170 à 8 704 habitants par employé de la BCP. Nécessairement, la charge de travail étant augmentée pour chacun des employés et aussi pour chaque bibliothécaire, ceux-ci ont moins de temps à consacrer à chacune des bibliothèques du réseau. Le soutien technique et professionnel pourtant essentiel aux bénévoles qui n'ont pas de formation prérequise à l'embauche est d'autant diminué.

2.4 PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE LA PROBLÉMATIQUE

C'est dans ce contexte que les BCP considèrent que le principal problème qui les empêche de poursuivre leur développement et d'améliorer les taux d'utilisation des services de bibliothèque aux citoyens est relié à la sous-exploitation des ressources mises en place comme, par exemple, les locaux ou les ressources documentaires.

Les causes sont certainement multiples mais puisque l'exploitation des collections passe d'abord par les ressources humaines, la principale cause concerne, selon nous, outre le manque de ressources professionnelles, le niveau de connaissances du personnel bénévole des bibliothèques affiliées. La meilleure des bonnes volontés ne saurait remplacer des connaissances et des habiletés qu'on n'a pas acquises et, particulièrement, lorsque le support technique et professionnel se raréfie. C'est en augmentant la qualité des ressources humaines, par une formation appropriée des bénévoles, que les BCP pourront retrouver une certaine vigueur et offrir de meilleurs services de bibliothèque.

En effet, il n'est pas pensable, dans un avenir prochain, que chaque municipalité procède, par exemple, à l'engagement d'un professionnel ou même d'un technicien à temps plein. La capacité de payer des petites municipalités de moins de 5 000 habitants et celle du ministère de Affaires culturelles n'y suffiraient pas. Le programme de formation devra tenir compte de ce paramètre important lors des choix que nous aurons à faire: on ne peut changer la nature <bénévole> de la main-d'oeuvre des bibliothèques municipales.

Le bénévolat demeure la meilleure voie qui a permis la création des 888

bibliothèques dans des municipalités de moins de 5 000 habitants. Le maintien et le développement de ces bibliothèques reposent donc sur la volonté et le dévouement d'environ 7 000 bénévoles n'ayant aucune formation de base dans le domaine des bibliothèques et sur un meilleur encadrement de ceux-ci par des professionnels.

Les BCP ont pallié jusqu'ici le manque de formation des bénévoles en organisant des sessions de formation *ad hoc* en fonction des besoins issus de problèmes rencontrés, des demandes des bénévoles ou en vue d'offrir de nouveaux services durant la période de croissance des BCP et des bibliothèques affiliées. Les BCP considèrent que, arrivées à un certain plateau de leur développement organisationnel, elles se doivent de concentrer plus d'efforts et d'énergies à l'exploitation des ressources existantes comme celles des contenus des collections de documents.

Compte tenu du petit nombre de personnel professionnel et technique travaillant au siège social, la BCP peut difficilement offrir plus de support de formation aux bénévoles de ses bibliothèques affiliées. Les BCP doivent rendre de plus en plus autonomes leurs bénévoles en leur procurant une formation de base appropriée pour exploiter les collections.

Actuellement, le contenu des diverses activités de formation déjà offertes nous semble souvent répété au sein d'une même BCP; cette situation est normale compte tenu de l'étendue des territoires de BCP. Ces contenus sont refaits et répétés dans presque toutes les BCP. Ceci consomme le temps et l'énergie de plusieurs personnes afin d'informer et de former des bénévoles dont la mobilité est reconnue. La grande mobilité de cette main-d'oeuvre permet difficilement d'en connaître le nombre exact et d'en évaluer le taux de roulement. Cependant, une des BCP, celle de la Montérégie, a évalué le taux de roulement des seuls responsables de ses bibliothèques affiliées à 14% pour l'année 1989-1990 et à 22% en 1988-1989.

Dans ce contexte, les BCP souhaitent que la formation de base offerte aux bénévoles parvienne à augmenter le taux de rétention d'un certain nombre de bénévoles dans chaque bibliothèque.

Afin d'éviter d'avoir à rebâtir dans chaque BCP un contenu de cours identique, les directeurs généraux ont donc décidé de lier leurs efforts et de coopérer à la réalisation d'un programme de formation de base et ce, malgré la disparité des besoins de formation due à des niveaux de développement différents des BCP, aux territoires géographiques à desservir, aux caractéristiques socio-économiques de chaque territoire, par exemple.

Pour les directeurs généraux, la formation est devenue un enjeu central nécessaire au développement des BCP. La formation des bénévoles représente le moyen privilégié par lequel les bibliothèques pourraient se donner un second souffle et offrir une meilleure qualité de service. La formation envisagée permet une certaine stabilité chez les bénévoles et permet, au minimum, d'avoir des responsables plus qualifiés. Une main-d'oeuvre plus stable et mieux outillée offre la possibilité aux BCP de faire face au défi principal qui est la promotion de la lecture et qui lui permettrait de mieux remplir sa mission.

La formation est donc un besoin assez bien identifié par les directeurs généraux et c'est pourquoi le Regroupement des BCP en a fait sa deuxième priorité. Elle fait aussi l'objet d'une demande par les bénévoles eux-mêmes qui reconnaissent, dans la majorité des cas, leur manque de connaissances à certains égards. S'ils connaissent assez bien le milieu dans lequel ils oeuvrent, il leur manque des outils pour bien identifier et pour répondre aux besoins de leurs concitoyens. Les bénévoles comme toute autre personne au travail aiment accomplir des tâches pour lesquelles ils se sentent compétents.

Quant à la Direction des bibliothèques publiques du MAC, elle a la volonté de répondre aux besoins de formation des BCP et des bénévoles non sans avoir identifié plus clairement les besoins et les objectifs, sans en connaître les coûts d'implantation et de fonctionnement et sans en avoir prévu l'évaluation des résultats.

2.5 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ÉTUDE

Pour réaliser le mandat qui nous a été confié, nous nous proposons d'atteindre les objectifs suivants:

- connaître les besoins réels de formation des bénévoles et de l'organisation BCP;

- présenter les fondements théoriques sur lesquels serait basée la politique de formation proposée. Ceci constituera un ensemble d'arguments propre à faire apprécier à diverses autorités, soit gouvernementales soit municipales, la nécessité et l'utilité d'un programme de formation;

- faire une recommandation quant à la pertinence d'adopter le programme ontarien EXCEL qui constitue la solution mise de l'avant par le Regroupement des BCP et son comité de formation;

- proposer, s'il y a lieu, une alternative efficace, intéressante et adaptée aux besoins des bénévoles et des bibliothèques;

- produire un devis de formation, c'est-à-dire un état détaillé sur la nature de la formation, ses objectifs et les éléments de base du programme en termes de connaissances, d'habiletés et d'attitudes à acquérir ainsi qu'une estimation des coûts du programme proposé;

- identifier les problèmes potentiels reliés à l'implantation et à la gestion du programme de formation;

- prévoir la nature et les modalités de l'évaluation de la politique de formation.

3. CADRE CONCEPTUEL

3. CADRE CONCEPTUEL

Dans le chapitre qui suit, nous définirons d'abord quelques concepts-clés reliés à l'étude tels que le bénévolat, la motivation et la formation en milieu de travail, etc. C'est au moyen d'une revue de la littérature américaine, canadienne et québécoise sur ces thèmes que nous pourrons mieux définir le contexte organisationnel dans lequel s'insérera un plan de formation des bénévoles.

Cette revue de la littérature nous a conduite à tracer dans un premier temps un portrait général du bénévole quant à divers aspects reliés au travail du bénévole comme sa motivation à faire du bénévolat et ses valeurs. Puis nous avons fait appel à divers concepts et théories concernant la motivation au travail, les théories de l'apprentissage adulte et la formation en milieu de travail.

La revue de la littérature a aussi porté sur l'aspect systémique de la gestion des ressources humaines (GRH) pour y souligner la place de la formation ainsi que sur les aspects de l'évaluation des politiques.

Nous terminons ce chapitre en présentant le modèle théorique élaboré à l'aide de trois modèles d'auteurs reconnus qui nous servira d'appui pour procéder à l'étude des multiples aspects de notre mandat.

3.1 LE BÉNÉVOLAT

3.1.1 Définition

Il existe plusieurs définitions du bénévolat. Celle que l'on retrouve le plus fréquemment dans la littérature est celle de Novia Carter (1975, p. 5):

> "Le bénévolat est défini comme le fait d'accomplir volontairement un acte de service et le bénévole est celui qui s'occupe ou offre de sa propre volonté ou de son gré de rendre service."

Bien que non mentionné expressément dans cette définition, la gratuité de l'acte fait partie intégrante du bénévolat et Peter J. Graham (1979) souligne que le

don "de leur temps, de leur savoir et de leurs habiletés" se fait "sans expectative de salaire ou autre considération financière". Pour sa part, H. Chapin (1977) considère que le bénévole consacre spontanément temps et effort au service de la collectivité. D'autres auteurs font une nuance à ce service à la collectivité et spécifient deux dimensions: un service à l'individu démuni et un service à la communauté. Tel le Conseil des Affaires sociales (1978, p. 12) qui écrit:

> "Les travailleurs bénévoles sont des personnes qui s'engagent, à titre gratuit, à travailler pour le bien-être de la communauté dans son ensemble ou pour celui d'individus qui en font partie."

Comme le souligne Blanchet (1990, p. 7), le bénévolat possède "trois composantes de base: le geste gratuit, l'intérêt et l'engagement". Blanchet ajoute une autre distinction et en souligne le caractère spontané, encadré et structuré. Le bénévolat exercé dans les bibliothèques municipales est un bénévolat qui s'insère dans une structure et doit donc être encadré.

Le bénévolat possède de plus une dimension sociale et politique importante. Plusieurs auteurs soulignent ces dimensions. Entre autres, Michel Pilon (1980, p. 22) dans son article intitulé *Pour une société réinventée* nous dit ceci:

> "Le bénévolat: un instrument essentiel de développement social. D'une certaine manière, analyser le phénomène du bénévolat, c'est aborder un sujet éminemment politique. S'articulant directement et immédiatement sur une conception de la vie en société, et plus exactement sur un type d'organisation du tissu social. L'action bénévole nous renvoie à notre façon de concevoir l'idéal démocratique".

Alors que s'exercait la responsabilité de la communauté vis-à-vis des individus durant l'ère de l'Etat-Providence, on tente maintenant de plus en plus de responsabiliser des individus vis-à-vis la communauté. Le mouvement bénévole s'inscrit dans ce contexte du fait qu'il exprime d'autres modes que la conception bureaucratique de l'organisation sociale. Aux problèmes locaux et singuliers, les bénévoles apportent autre chose que des réponses générales et universelles.

> "Le formalisme et le légalisme de l'Etat risquent, par certains côtés,de freiner l'épanouissement de cette même action volontaire"(Conseil des Affaires sociales, 1978, p. 14).

Denis Carbonneau (1984) nous fournit quant à lui la meilleure synthèse de tous les auteurs qui ont traité de cet aspect socio-politique du bénévolat et nous considérons qu'il n'y a pas lieu ici de répéter ce que Carbonneau a si bien exposé (p. 12-16).

3.1.2 Interventions du bénévole

Blanchet (1990, p. 16) propose quatre domaines d'activités où le bénévole peut intervenir: domaine de la santé, domaine social ou de service, domaine éducatif et domaine communautaire. Les domaines social et éducatif reçoivent la préférence des bénévoles. L'auteur reconnaît qu'en plusieurs occasions, la mission et les objectifs d'un regroupement de bénévoles chevauchent plus d'un domaine (p. 16).

Selon cette classification, les bénévoles des bibliothèques touchent les deux domaines préférés. Le bénévole des bibliothèques offre un service qui contribue à améliorer le bien-être de l'individu et de la communauté à laquelle il appartient, c'est le domaine social. Quant au domaine éducatif, Blanchet y regroupe tous les organismes d'enseignement, de loisir, de sport et de culture. Outre le sport, les bibliothèques jouent, dans une communauté, un rôle de formation, de loisir et de culture.

Carbonneau (1984) et Blanchet (1990) adhèrent à la définition des catégories d'interventions faites par les bénévoles que Payette et Vaillancourt (1983) ont mis au point. Les services rendus par les bénévoles sont de type direct ou indirect. Les services indirects se subdivisent en services administratifs et en services de soutien.

Les services directs consistent à donner des soins, des informations, de l'écoute ou de l'assistance. Des services d'information et d'assistance sont offerts dans les bibliothèques. Les services indirects de type administratif concernent les tâches inhérentes à la gestion des services, au travail de secrétariat et au travail en comité. Parmi les services de soutien, Blanchet (1990, p. 17) réfère à des activités plus sporadiques comme la participation à des sollicitations, des souscriptions, la circulation d'une requête, l'apport à une activité spéciale ou la présentation

d'exposés, etc. On retrouve dans les bibliothèques surtout des services de type administratif.

Selon Statistique Canada, cité par Blanchet (1990), généralement, le bénévole oeuvre davantage dans les services indirects que dans les services directs. Ils sont membres de conseil d'administration ou d'un comité, organisent ou supervisent des événements, etc. Blanchet en conclut que ces données confirment que les services directs occasionnent habituellement "plus de difficulté au niveau du recrutement et du maintien du bénévole à ses activités" (p.17).

Le travail du bénévole en bibliothèque comporte donc des services directs et indirects. Afin de pouvoir offrir à la population des services directs d'information et d'assistance, i.e. prêt des documents, réponses aux demandes spéciales, présentation d'activités culturelles, etc., il y a un énorme travail à accomplir en services indirects particulièrement de type administratif, i.e. rotation des collections, préparation matérielle, réparation, classement des documents et travail de bureau en général, etc. Sans tous ces travaux techniques, il est impensable d'offrir un bon service direct à la communauté.

3.1.3 Qui sont les bénévoles?

Denis Carbonneau (1984, p. 35) constate:

> "En somme, il n'y a pas de profil-type de la personne bénévole. Ce peut être n'importe quel individu qui est prêt à dispenser son temps, son savoir, ses aptitudes au profit de d'autres individus et de la communauté sans compensation monétaire en retour."

Payette et Vaillancourt (1983) ont de leur côté tracé un portrait du bénévole québécois après avoir procédé à l'analyse de douze études canadiennes et américaines et les avoir mises en relation avec leur propre recherche.

Pour ces auteurs, les hommes participent en plus grand nombre que les femmes mais ce sont les femmes qui y consacrent le plus de leur temps (p. 9). Une étude récente de Statistique Canada (1987-1988) sur les bénévoles démontre

cependant que plus de la moitié (55%) des bénévoles sont des femmes (Blanchet, 1990, p. 13).

Pour Payette et Vaillancourt (1983), le bénévole est âgé entre 35 et 50 ans et possède un emploi à temps plein. Statistique Canada, pour sa part, considère que les femmes ont plus de chance de faire du bénévolat si elles travaillent à temps partiel (Blanchet, 1990, p. 13). Le bénévole, selon Payette et Vaillancourt (1983), a fait des études post-secondaires et possède un statut social plus élevé que la moyenne. Il est marié et a des enfants d'âge scolaire. Ces auteurs ajoutent que:

> "les jeunes et les plus âgés, tant chez les hommes que chez les femmes, sont moins susceptibles d'interrompre leur activité bénévole que les bénévoles d'âge moyen... et [que] les bénévoles mariés sont souvent inactifs... à cause des responsabilités familiales" (Payette et Vaillancourt, 1987, p.121).

De plus, selon Le Net et Werquin (1985), les plus scolarisés parmi les bénévoles s'occupent davantage à dispenser des services administratifs tandis que les moins scolarisés se concentrent dans la dispensation des services directs (Blanchet, 1990, p. 13).

Selon Payette et Vaillancourt (1983, p. 16), le bénévole alloue en moyenne trois heures de son temps par semaine et les limites à l'action bénévole sont imposées par les rôles, les possibilités et les intérêts des individus.

Différentes variables influencent la nature du bénévolat et sa pratique. Afin de tracer un portrait du bénévole des bibliothèques, il sera nécessaire de connaître les variables suivantes: sexe, âge, état civil, scolarité et situation familiale. C'est pourquoi notre questionnaire comportera des questions de ce type qui nous permettront de comparer les bénévoles des bibliothèques aux bénévoles en général.

3.1.4 Valeurs des bénévoles

En général, les bénévoles valorisent beaucoup l'autonomie d'action, la

responsabilité ainsi que l'initiative (Conseil des Affaires sociales, 1978, p. 12). Pour Blanchet (1990, p. 2), "ils tirent leur existence d'une autonomie, d'une indépendance, d'une liberté de choix sur lesquelles repose l'action <intéressée> des bénévoles. Réagissant en contrepoids à la bureaucratie de l'Etat et craignant d'être récupérés par le système, ils rejettent toutes formes de bureaucratisation et de formalisation qu'il ne faut pas confondre avec structuration qui, dans certains secteurs, peut s'avérer essentielle pour planifier, contrôler et évaluer leur propre action. On parle de structuration ou d'encadrement des interventions.

Ils recherchent un encadrement de leurs actions dans une structure souple ou organique où l'ajustement mutuel constitue un des meilleurs moyens de coordination. Ils refusent la paperasserie (paperwork) considérée comme symbole de la bureaucratie. Ils acceptent bien une structure qui permet le lien entre l'organisation et les bénévoles. Jérôme Guay, cité par Louise Picard (1981), soutient "que ce serait une erreur d'imposer aux personnes bénévoles des normes bureaucratiques et de vouloir les appliquer indistinctement, au risque de tuer le bénévolat".

Comme il n'existe pas d'étude portant sur les bénévoles des bibliothèques, nous croyons essentiel de connaître davantage ces bénévoles avant de leur proposer un plan de formation. C'est à la lumière des études citées plus haut et des différentes variables qui ressortent que nous devrons questionner les bénévoles. La seule chose évidente actuellement que nous connaissions des bénévoles des bibliothèques municipales, c'est que la très grande majorité des bénévoles sont des femmes.

3.1.5 Motivation des bénévoles

Blanchet (1990, p. 14) citant Le Net et Werquin (1985) rapporte quatre origines à la décision de faire ou de ne pas faire du bénévolat. Il existe des motifs de nature physiologique ou d'instinct (besoin vital de faire plus), des motifs de raison (pour se donner bonne conscience en tentant de redistribuer temps et argent), des motifs d'intérêt (don de soi en retour d'une satisfaction personnelle) et des motifs de

générosité (altruisme pur). Blanchet ajoute (p. 14) "ce qui constitue la source de motivation la plus fréquente et la plus productive, est une réponse directe et bien orientée à un <intérêt personnel du bénévole>".

Selon le Conseil consultatif canadien de la situation de la femme (1982, p. 28), le bénévolat, chez la femme, est "vu comme une première étape de rupture entre le rôle de maîtresse de maison et la réinsertion sur le marché du travail".

Pour leur part, Payette et Vaillancourt (1983) posent comme source du bénévolat l'altruisme et l'intérêt personnel basé sur la satisfaction personnelle ou sur l'attrait du pouvoir. Ces intérêts personnels varient. Ce peut être celui de s'exprimer, s'épanouir, acquérir des connaissances ou de l'expérience ou encore améliorer le bien-être général de la société, etc.

En se basant sur ces sources de motivation, Payette et Vaillancourt (1982, p.9) disent qu'il existe deux types de bénévolat. Le bénévolat de consommation existe là où les bénéfices qui en découlent pour le bénévole sont à court terme; la personne en retire des avantages immédiats: rencontre d'amis, partage de la garde des enfants, activités hors du foyer, etc. Le bénévolat d'investissement, quant à lui, rapporte des bénéfices à plus long terme. Les activités de bénévolat permettent à celui qui exerce ce type de bénévolat d'acquérir des connaissances utiles sur le marché du travail, de se créer un réseau d'information à être utilisé pour une promotion ou une réinsertion sur le marché du travail, etc. Les auteurs ajoutent plus loin que le bénévolat de consommation est surtout pratiqué par les femmes tandis que le bénévolat d'investissement est le fait plus spécifiquement des hommes.

Il importe donc de connaître les principales sources de motivation à l'engagement des bénévoles à majorité féminine des bibliothèques car, là encore, nous croyons que la nature et le contenu d'un plan de formation doivent prendre en considération cette source de motivation. La formation dans un contexte de bénévolat d'investissement ne peut être la même que dans celui d'un bénévolat de consommation. Pourra-t-on confirmer ou infirmer la thèse de Payette et Vaillancourt à l'effet que les femmes recherchent davantage les bénéfices à court terme? Notre

questionnaire comportera des questions qui permettront d'apprécier les principales sources de motivation des bénévoles des bibliothèques.

Il existe aussi des freins à cette motivation à faire du bénévolat que toute personne ayant à recruter des bénévoles doit connaître. Outre la peur d'être utilisé ou manipulé, il a peur de l'échec. Il craint aussi d'avoir un conflit avec le groupe et d'être jugé par ses pairs; il ne souhaite pas que son intégrité personnelle soit remise en question ni qu'il y ait érosion de sa crédibilité. Il importe donc de ne pas créer de situations propices à l'émergence de ces craintes ni lors du recrutement ni lors de l'exercice de son bénévolat. Nous croyons que la formation offerte ne devrait pas permettre la résurgence de sa peur de l'échec et de le mettre en situation où il pourrait être jugé par ses pairs, par exemple.

Sur un autre plan, il existe aussi des sources de motivation qui font que le bénévole maintiendra son engagement auprès d'un organisme. Comme il fait don de son temps et de ses énergies, il s'attend à un minimum de compensation. "Payette et Vaillancourt (1983) prétendront qu'il y aura bénévolat en autant que l'activité offre au volontaire des bénéfices qui compensent les coûts qu'elle lui génère" (Blanchet, 1990, p. 57). Mais 'compensation des coûts', à notre avis, doit être entendu dans un sens plus large que coût et compensation pécuniaire. La formation offerte comme support à l'activité du bénévole vue dans ce contexte et parce qu'elle diminue sa peur de l'échec peut constituer une source de motivation en soi pour le bénévole.

Les théories et les principes de la motivation au travail que nous étudierons plus loin s'appliquent autant au bénévole qu'au personnel rémunéré sauf qu'il ne s'attend pas à une récompense pécuniaire (Farr, 1983, p. 33).

Le bénévole est très sensible à toutes marques de reconnaissance de son «don». Blanchet (1990, p. 63-64) suggère à cet effet quelques moyens pour souligner un événement particulier de sa vie personnelle et de son action bénévole: cartes de souhait, lettres de remerciement, invitation à des réceptions ou à des soirées, trois ou quatre sorties par an des bénévoles ou encore un système de

certificat au mérite, un article dans les journaux locaux et le bulletin de liaison, etc.

Il faut aussi compter sur un système d'appréciation et de valorisation afin de maintenir l'intérêt du bénévole, et comme le suggère Cheryl Farr (1983, p. 33), il convient de lui offrir une tâche en fonction de ses intérêts et aspirations. Aux bénévoles intéressés et plus expérimentés, il convient d'attribuer une tâche qui continue de leur apporter des défis, de leur assigner des tâches d'accueil, qui leur fournit des occasions de supervision lors de l'entraînement d'un nouveau bénévole, et des nouvelles possibilités de formation plus générale, etc. Eva Schindler-Rainman (1977, p. 55-56), spécialiste du bénévolat et consultante en organisation communautaire, propose sous forme de tableau (traduit par Carbonneau, 1984, p. 50-52) une série de réflexions qu'un bénévole motivé peut faire comparativement à celles formulées par un bénévole dont la motivation décline.

Nous l'avons déjà mentionné, la formation offerte par un organisme peut constituer en soi une source de motivation. Blanchet (1990, p. 77) considère que:

> "Outre les marques de reconnaissance, les défis et la satisfaction que procure l'accomplissement d'une tâche, l'apprentissage de nouvelles techniques et connaissances est sans contredit un moyen efficace pour conserver la motivation de tout bénévole. A cette fin, cette formation permanente doit devenir une réalité qui est intégrée dans la gestion quotidienne d'un programme de bénévolat, et non pas seulement servir de message pour <attirer> les bénévoles".

3.2 LA MOTIVATION AU TRAVAIL

Puisque la motivation constitue un élément essentiel dans le recrutement et le maintien des bénévoles dans ses activités et que ceci interfère sur la formation des bénévoles, nous avons dû inventorier, à travers la littérature, les principes et les théories de la motivation au travail afin d'en mieux connaître les applications utiles au monde des bénévoles.

Payette et Vaillancourt (1983) nous ont instruite sur les sources de motivation des bénévoles. Pour sa part, Farr (1983) indique que les bénévoles ont les mêmes attentes et les mêmes besoins que le personnel rémunéré. Nous voulions aussi

connaître davantage les théories concernant la motivation et la satisfaction au travail afin de tenter de catégoriser les besoins ressentis par les bénévoles.

3.2.1 Concepts-clés de la motivation

Le volume de Nicole Côté ...et al. (1986) offre une excellente synthèse des théories applicables à la gestion des individus au travail et permet de définir quatre concepts importants pour comprendre la motivation. Les valeurs, attitudes, attentes et besoins (VAAB) des individus ne peuvent être ignorés, qu'il s'agisse de personnel rémunéré ou de personnel bénévole.

Un **besoin** est issu d'un «état de privation» (Le Petit Robert) et une nécessité que l'individu cherchera à combler. C'est une force qui pousse l'individu à agir pour combler ce besoin.

L'intensité des différents besoins chez un individu origine souvent des valeurs transmises par la famille, l'éducation et la société en général. Ces valeurs créent des attentes et colorent aussi les attitudes. Ceci nous amène à traiter des valeurs, des attitudes et des attentes qui en découlent.

"Une **valeur** est une conviction profonde et relativement stable quant à la supériorité d'un mode de conduite ou d'un objectif de vie" (Abravanel, 1986, p.57). Les valeurs sont issues de l'environnement familial, culturel et social, des groupes auxquels l'individu appartient ou se réfère et de ses expériences personnelles. Elles orientent les actions des individus et donnent naissance à diverses attitudes envers eux-mêmes et envers leur environnement.

Une **attitude** décrit une réalité physique ou psychologique de l'individu. C'est une prédisposition à réagir favorablement ou défavorablement face à des situations, des personnes, des groupes ou des événements. Les composantes d'une attitude sont d'ordre affectif, cognitif et comportemental.

La connaissance des besoins, des valeurs et des attitudes d'un individu permet

de prédire son comportement devant telle ou telle autre situation car cet individu s'attend à quelque chose et réagit en conséquence. Ce que l'on attend dans le futur influence le comportement actuel.

> "Une **attente** représente le point sur lequel se concentre notre imagination. Faculté essentielle qui permet de passer à l'action, l'imagination renforce la tendance ou le désir provoqué par une valeur ou une attitude. Elle nous incite à agir" (Abravanel, 1986, p. 74).

3.2.2 Théorie d'Abraham Maslow

Cette théorie de la motivation mise au point en 1943 est celle à laquelle on se réfère dès que l'on parle de besoins et de motivation. Pour Maslow (1954), l'individu est poussé à agir sous la pression de différents besoins. Maslow définit cinq niveaux hiérarchiques de besoins: physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime de soi et de réalisation de soi. Selon sa théorie, les besoins d'un niveau inférieur satisfaits permettent aux besoins supérieurs de devenir une source de motivation. Par exemple, les besoins d'estime de soi ne peuvent être source de motivation tant que le besoin d'appartenance n'a pas été satisfait (cf. annexe A).

A la lumière de ce qui a été dit précédemment sur les sources de motivation des bénévoles nous pouvons affirmer, avec d'autres, que les bénévoles sont des gens qui recherchent la satisfaction des besoins sociaux d'appartenance, d'estime et de réalisation de soi et qui auraient donc déjà satisfait, selon Maslow, les besoins fondamentaux physiologiques et de sécurité.

3.2.3 Théorie de Frederick Herzberg

Herzberg (1966) a repris ce concept de hiérarchie des besoins de Maslow et a défini des facteurs spécifiques qui affectent la performance au travail. Il a développé deux listes de facteurs. Une première liste dresse les facteurs de satisfaction (satisfiers) et la deuxième constitue une liste de facteurs de non-satisfaction (dissatisfiers). Les motifs de satisfaction motivent les gens à performer au travail tandis que les autres facteurs démotivent les gens au travail s'il ne sont pas

adéquats.

Les facteurs de motivation de Herzberg sont: le travail en soi, l'accomplissement de soi, les possibilités de croissance et d'avancement, la reconnaissance du travail ainsi que les responsabilités déléguées. Les motifs de non-satisfaction concernent les politiques et les pratiques administratives, les conditions générales de travail, la supervision, les relations interpersonnelles, le salaire, le statut et la sécurité d'emploi.

3.2.4 Théories de Vroom et de Porter et Lawler

Les théories basées sur les besoins n'expliquent pas toute la dynamique de la motivation. Il faut y ajouter la théorie des attentes et, en particulier, celle du résultat escompté de Victor Vroom (1964) où "la combinaison des attentes et des besoins produit un degré adéquat de motivation" (Abravanel, 1986, p. 153).

Selon Vroom, le rendement est fonction de la motivation multipliée par l'aptitude de l'individu à effectuer une tâche. La valeur accordée aux résultats (récompenses) intrinsèques et extrinsèques offerts par l'organisation influencera la motivation et donc le rendement au travail. La théorie des besoins et celle de attentes ne sont pas complètes mais servent à définir certaines notions essentielles du modèle de satisfaction au travail de Porter et Lawler (1968).

Le modèle de Porter et Lawler explique mieux les relations entre motivation, performance (rendement) et satisfaction au travail en les traitant comme trois variables distinctes et en faisant intervenir divers éléments entre chacune des variables qui permettent de les relier ensemble. Ces éléments sont: la récompense et son degré de valorisation, l'équité perçue des récompenses, les probabilités d'obtenir la récompense et, finalement, comme support au rendement, les habiletés, connaissances et caractéristiques personnelles et la perception du rôle (cf. annexe B). Pour eux, la satisfaction résulte de la performance à condition que celle-ci soit récompensée.

La boucle introduite dans ce modèle indique toute une dynamique dans un milieu de travail. Elle représente la nécessité pour l'individu de recevoir du «feedback» sur son rendement afin de contrôler son niveau d'effort. De plus, le modèle suggère que l'effort et la performance sont surtout d'ordre personnel et qu'ils dépendent des habiletés et des connaissances de l'individu ainsi que la perception qu'il a de son rôle dans l'organisation. Celle-ci peut mettre sur pied des programmes qui vont influencer la motivation, les connaissances et la perception du rôle.

Pour un gestionnaire, la connaissance de ces théories permet de prendre en considération les besoins différents des individus, de chercher à connaître leurs attentes "et la nature des gratifications auxquelles ils sont sensibles et qui les satisferont" (Benabou, 1988, p. 95). Si les connaissances et les habiletés ne permettent pas à l'individu d'atteindre un niveau de performance adéquat, l'organisation doit mettre sur pied des politiques adéquates de formation ou de perfectionnement.

Il s'agit maintenant d'appliquer ces théories de la motivation au travail aux théories de l'apprentissage. Dans la section suivante, nous tenterons donc de découvrir les besoins des adultes en situation d'apprentissage, besoins qui deviennent motivateurs et favorisent le succès des formations en milieu de travail.

3.3 LES THÉORIES DE L'APPRENTISSAGE

La revue de la littérature qui précède nous a conduite à identifier les facteurs de motivation qui poussent à l'apprentissage de nouvelles connaissances ou techniques. Nous nous sommes concentrée sur la pédagogie de l'adulte ou andragogie puisque la clientèle-cible des activités de formation à proposer est composée d'adultes en milieu de travail.

Les théories présentées dans la section précédente situent essentiellement la source de motivation dans l'individu lui-même alors que les modèles behavioristes les situent dans l'environnement.

"Le comportement humain serait ainsi déterminé par le renforcement, c'est-à-dire par tout objet, personne ou événement qui contribue à augmenter ou à entretenir la force d'une réponse. Selon Skinner, les comportements dont les effets sont <plaisants> ont une probabilité élevée de se reproduire, alors que ceux dont les conséquences ne sont pas souhaitables seront évités." (Benabou, 1988, p. 98)

On a souvent critiqué cette théorie car elle réfère à la manipulation du comportement des individus. Cependant, nous croyons devoir en tenir compte dans les situations d'apprentissage où nous ne retiendrons toutefois que la notion de «renforcement» mise à jour par Skinner (1971) et reprise par de nombreux auteurs. Les concepts de renforcement intrinsèques et extrinsèques ont été reliés de très près au processus de motivation. Les renforcements peuvent être négatifs (punition) ou positifs (récompense).

Bien qu'il n'existe pas de liste exhaustive d'exemples de renforcements positifs ou négatifs, intrinsèques ou extrinsèques, Luthans et Kreitner (1975) ont produit une classification des récompenses qui apparaît dans le volume de Luthans (1985, p. 286) et que nous reproduisons en annexe C. Nous croyons que c'est le contexte organisationnel qui fait découvrir ce qui peut constituer des renforcements négatifs ou positifs et cela dépend, entre autres, des valeurs de l'organisation et des individus, de la structure, du système de gestion, etc. Il ne faut pas oublier que certains renforcements positifs, selon le contexte, peuvent devenir négatifs.

Dans un contexte de formation en milieu de travail, il faut agir sur les facteurs de l'environnement de l'individu qui vont faire en sorte que celui-ci voudra apprendre. Il faut que l'organisation fournisse le cadre propice à la réussite de la formation. Il faut prévoir les renforcements appropriés. Afin d'assurer le transfert des connaissances dans le milieu de travail, il faut:

- connaître et dispenser des récompenses valorisées par celui qui reçoit une formation
- favoriser l'appréciation et l'approbation des membres du groupe
- favoriser le travail en groupe qui permettra que les notions apprises soient discutées et mises en application
- procurer une rétro-information (feedback) à la personne formée sur les

résultats de la formation. Ce feedback peut être donné par toute personne habilitée à apprécier les résultats ou par le'formé' lui-même qui corrige ses erreurs

- établir des objectifs clairs de la formation et les moyens d'en apprécier les résultats.

Mucchielli (1979) qui reprend la théorie de Skinner a traité des "motivations pédagogiquement exploitables" (p. 71) chez les adultes. Alors que la pédagogie traditionnelle a utilisé davantage la motivation extrinsèque, la pédagogie active emploie les motivations intrinsèques. Pour Mucchielli (1979, p. 71-74), il existe trois catégories de motivations. Les *motivations individuelles* basées sur le caractère, les complexes, les aptitudes, etc. qui réfèrent à la personnalité de l'individu et à ses intérêts et ses valeurs.

Les *motivations communes* à un groupe dépendent de la curiosité et du besoin de savoir, du succès personnel, de la mise à l'épreuve de soi, de la réalisation de soi, de la compétition et même de la présence d'un groupe. Ces divers besoins et leur niveau d'intensité dans un groupe peuvent servir de motivateurs à l'apprentissage.

Les *motivations communes spécifiques aux adultes*. L'adulte recherchera l'utilité d'un apprentissage. Il doit avoir une perception claire du but. Tout doit concourir à rendre l'apprentissage facile. Dans le but de se conformer au groupe, l'adulte mettra à niveau ses connaissances et valorisera ce qui est valorisé par le groupe. La recherche d'un prestige social, d'un statut ou d'une considération par les autres pousse l'individu à agir, à apprendre.

Mucchielli est confirmé par Wlodkowski quant à la nature des motivations les plus valorisées par les adultes. En effet, pour Wlodkowski (1985), les motivations (récompenses) intrinsèques sont les plus puissants motivateurs pour les adultes alors que les motivations extrinsèques conviennent davantage aux jeunes.

Les motivations intrinsèques originent des besoins d'estime de soi, de

responsabilités élargies, de pouvoir et de réussite (achievement). Quant aux motivations extrinsèques, Wlodkowski (1985) considère que les jeunes sont plus sensibles à la pression et à la compétition pour obtenir un diplôme. Les adultes préfèrent comme motivations extrinsèques des conditions de travail meilleures, une promotion et des gains plus élevés. Ce dernier motivateur, dans le cas des bénévoles, ne peut être pris en considération comme motivateurs positifs mais il faudra surveiller que la formation proposée ne suscite pas ce besoin comme récompense.

Pour compléter les théories de l'apprentissage des adultes, nous ne pouvons oublier le modèle andragogique de Malcolm S. Knowles (1987), spécialiste de l'apprentissage des adultes, auquel à peu près tous les auteurs réfèrent.

Dans son modèle, Knowles soutient que l'adulte apprend de façon plus rapide et avec une grande efficacité lorsqu'il reconnaît le besoin d'apprendre quelque chose afin de mieux performer. A cause de ce type de motivation propre à l'adulte, ceux-ci répondent de façon plus réceptive à une situation d'apprentissage lorsque celle-ci est conçue de façon très orientée sur la tâche à effectuer ou sur un problème à résoudre relativement à leur travail. Ils n'étudient pas pour étudier ou pour obtenir un diplôme. Ils apprennent d'abord pour régler un problème concret. Cette orientation sur les problèmes rencontrés dans l'accomplissement de leur tâche fait l'originalité du modèle de Knowles.

Une autre théorie sur les styles d'apprentissage a attiré notre attention. Avec ce que nous connaissons déjà des bénévoles, des besoins qui les gouvernent et bien que ceci reste à vérifier de façon concrète pour les bénévoles des bibliothèques, la théorie de Ned Herrmann (1987) mérite de s'y arrêter. Cette théorie concernant les divers styles d'apprentissage peut nous fournir plusieurs indices quant aux méthodes à utiliser lors des sessions de formation des bénévoles, tout en mettant l'accent autant sur le formateur que sur le formé.

Chaque individu est considéré comme unique, il a ses préférences et rejette ou évite certaines situations d'apprentissage liées à un style dominant. Son concept de

"whole brain teaching and learning" permet de faire les liens entre l'individu qui apprend et la conception et la transmission de l'apprentissage à faire. Son concept a été expérimenté avec succès et enthousiasme par des professionnels du développement des ressources humaines. Le modèle développé divise le cerveau en quadrants: une partie gauche et une partie droite, chacune de ces parties est subdivisée en parties inférieure et supérieure. Il décrit ainsi la partie inférieure droite comme étant celle qui rassemble des gens dont les modes de pensée et d'apprentissage sont à leur meilleur lorsque l'émotion, les sentiments, le musical, le spirituel, les communications, la charité, l'amour, l'entraide, les relations avec les gens sont suscités.

La description de ce quadrant nous amène à un certain degré de certitude quant à la région dominante d'apprentissage pour les bénévoles. Toutes les régions du cerveau sont présentes dans des situations d'apprentissage mais chacun possède un région dominante qui indique ses préférences qui permettent une meilleure performance. Lorsque la région dominante se situe dans la région inférieure droite du cerveau, les gens apprennent mieux lorsqu'il y a écoute et partage des idées, lorsque la pensée intuitive est valorisée, lorsqu'il y a travail de groupe et à condition de pouvoir relier et intégrer l'expérience à ce que la personne est et fait. On trouvera en annexe D des tableaux tirés du texte de Herrmann.

Nous cernons maintenant davantage les besoins des bénévoles que les théories de la motivation nous ont permis de catégoriser. Nous les savons très orientés sur les besoins supérieurs plutôt que fondamentaux. Il nous reste à vérifier auprès des bénévoles concernés l'exactitude de ces théories.

D'autre part, nous possédons certaines connaissances concernant les besoins des adultes lors d'une activité d'apprentissage et cela dans le contexte d'un milieu de travail où le transfert des connaissances doit s'effectuer. Nous possédons aussi quelques idées sur le style dominant d'apprentissage des bénévoles.

Il importe donc de vérifier auprès des bénévoles leurs perceptions de la formation et la valeur accordée à la formation dans les bibliothèques. Il nous faudra

aussi identifier leurs besoins de formation en les reliant aux différentes tâches qu'ils effectuent.

Nous savons aussi que la formation à cause des renforcements qu'il faut introduire dans l'environnement (l'organisation), nous amène à opter pour l'approche systémique de la gestion des ressources humaines. Nous croyons que, principalement, dans un contexte où le personnel est un bénévole, l'environnement, i.e. les conditions d'exercice du bénévolat, doit être approprié.

3.4 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Nous proposons donc comme cadre d'analyse à cet environnement qu'il faut rendre propice à l'apprentissage le modèle de gestion des ressources humaines (GRH) proposé par Roland Foucher (1985). Ce modèle permet de connaître plus spécifiquement les interrelations qui existent entre les différents sous-systèmes du système de GRH.

Foucher définit quatre fonctions à la GRH. Elle doit harmoniser les personnes et le travail, faire des interventions à portée culturelle et structurelle, aménager le milieu pour qu'il offre des incitations et essayer de concilier des objectifs et des intérêts. Ces fonctions se réalisent en mettant sur pied différents programmes d'action et, entre autres, en mettant sur pied des activités de formation.

L'*harmonisation des personnes et du travail* s'appuie sur la structure et la culture de l'organisation qui ont trouvé leur équilibre. Toute action de la GRH doit respecter cette harmonie. Si l'organisation est à la recherche de changements d'attitudes, de comportements, etc. chez les individus, il y aura influence sur la culture organisationnelle. Dans le cas où une organisation change ses structures ou celle d'un autre système, il lui faut être consciente qu'elle rompt un équilibre.

Si elle veut changer les qualifications requises pour travailler dans l'organisation, il lui faut être consciente que cela interfère sur différents systèmes et sous-systèmes de l'organisation et que ce changement apparaissant minime rompt

l'équilibre. Plus le degré de changement souhaité est grand, plus il est nécessaire de planifier ce changement.

Il faut donc rechercher les moyens, les façons de faire qui vont s'intégrer à l'organisation et ceux qui vont permettre de rétablir l'harmonie en établissant d'abord clairement les objectifs de changement. Ceux-ci doivent se situer dans un plan d'ensemble de développement de l'organisation et doivent être connus de tous.

Selon l'auteur, les *interventions à portée structurelle ou culturelle* de la GRH sont des moyens qui permettent d'introduire les changements sans créer de déséquilibre trop grand entre les personnes et le travail. A la base des conflits organisationnels, il existe souvent un équilibre rompu.

L'aménagement de l'environnement La GRH offre des incitations qui vont permettre d'accroître la volonté d'agir (motivation) des individus. Les incitations de nature financière (rémunération, prime, etc.) ou de nature non-financière (reconnaissance, statut, etc.) sont des moyens que se donne l'organisation pour stimuler ou décourager certains comportements ou attitudes des individus afin d'opérer des changements propices au développement de l'organisation.

La conciliation des objectifs et des intérêts des individus avec ceux de l'organisation est essentielle au bon fonctionnement de l'organisation et au rendement au travail des individus. Pour réconcilier les intérêts et les objectifs de chacun, on peut agir sur:

1° les croyances et les valeurs des individus,
2° la culture organisationnelle,
3° les structures et
4° les processus formels et informels.

Tout programme d'action de GRH doit donc viser la cohérence entre le discours et les faits et doit aussi viser la cohérence avec les autres programmes d'action du système de la GRH et les autres systèmes de l'organisation.

Programmes d'action de GRH et programme d'activités de formation

Selon Foucher, il existe cinq types de programmes d'action qui englobent toutes les activités reliées à la gestion des ressources humaines: les programmes d'encadrement, de dotation et de développement des personnels, d'aménagement des conditions de travail, de relations de travail et ceux à portée individuelle.

Les programmes et les activités mises sur pied doivent être conçus en fonction du caractère de l'organisation et des individus qui y travaillent. Les différentes activités de la GRH peuvent être regroupées sous cinq grands thèmes ou programmes d'action. Il existe des programmes de nature collective et de nature individuelle: programmes d'encadrement, de dotation et développement, d'aménagement des conditions de travail, des relations de travail et un programme à portée individuelle.

Chaque programme d'action possède ses propres activités ou processus. Nous verrons comment le concept de formation rejoint et s'intègre aux différents programmes d'action.

Le programme d'*encadrement* a comme principale fonction de relier l'ensemble de la GRH à la planification stratégique de l'organisation. L'encadrement suppose des activités importantes telles la planification des ressources humaines qui constitue le point de départ des autres activités et le contrôle de la GRH qui en est le point d'arrivée par l'évaluation de l'efficacité de la GRH. Ce programme met au point divers instruments tels, notamment, des descriptions et des analyses des postes, des critères de sélection, un système d'information sur le personnel, un système de notation du personnel.

Les descriptions de postes permettent, entre autres, l'analyse des besoins de formation et le système de notation permet de relever des lacunes au niveau des connaissances, des attitudes ou des habiletés. C'est par le système de notation que l'on peut vérifier les résultats d'une formation suivie, par exemple. Le système d'information sur le personnel nous amène, s'il est conçu dans ce but, à connaître

les préférences et les intérêts des individus.

Lorsque toutes les activités d'une organisation reposent sur le travail de bénévoles, il est sûrement difficile de planifier les besoins de l'organisation en ressources humaines. Cependant, c'est cette planification qui rendra effectives la mission et la stratégie de l'organisation. Elle tient compte des changements sociaux, politiques, économiques, technologiques, etc. qui auront un impact sur l'organisation et les individus. Elle prévoit les mouvements de personnel: départs volontaires ou non, remplacements de responsable, etc. L'organisation prévoit et agit sur les forces de l'environnement en conservant la capacité et la volonté d'agir de ses ressources humaines.

Le programme de *dotation et de développement des personnels* est une suite logique de la planification des ressources humaines. Ce programme regroupe les activités de recrutement, de sélection, d'embauche, d'accueil et de formation des ressources humaines. Le recrutement, c'est la recherche, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, de candidats susceptibles de combler les postes existants ou à créer. Comme les besoins en main-d'oeuvre sont connus, on peut mieux définir les exigences d'un poste (responsabilités, tâches, conditions de travail, etc.) et ainsi sélectionner le meilleur candidat en fonction de ses connaissances, aptitudes, intérêts et personnalité.

Les processus d'embauche et d'accueil donnent la vraie dimension de l'organisation. C'est lors de ces processus que se forment les premières impressions chez le nouveau bénévole car ils représentent la première phase de socialisation. C'est aussi à ce moment qu'un premier 'contrat psychologique' émerge entre l'individu et l'organisation. Déjà certaines bases de la volonté d'agir du nouvel arrivant s'établissent.

Afin de maintenir à jour les connaissances et les habiletés des individus ou même d'en acquérir de nouvelles, l'organisation a besoin de mettre sur pied diverses activités de formation pour soutenir son propre développement. Les actions de formation proprement dite (initiale, mise à jour ou perfectionnement) sont

spécifiques et à portée immédiate.

L'organisation peut aussi favoriser et contribuer au développement des individus. Elle peut aussi orienter leur développement, surtout si elle connaît ses besoins futurs en main-d'oeuvre en quantité et en qualité. Ce développement (ou éducation) d'un individu peut prendre trois formes (Foucher, 1985, p. 670): le développement personnel (ou accroissement de l'éducation), le recyclage (acquisition d'une nouvelle formation professionnelle) et le développement professionnel (ou accroissement de la formation professionnelle déjà acquise). Ces activités de développement pour être efficaces nécessitent une planification des effectifs et aussi la connaissance des besoins et des intérêts des individus. Les activités prévues dans le cadre de ce programme contribuent davantage à permettre aux individus de conserver et d'améliorer leur capacité d'agir.

Le programme d'*aménagement des conditions de travail* vient appuyer le programme de dotation et de développement. Les conditions de travail sont conçues de façon à attirer et à retenir les bons employés (bénévoles). Elles contribuent à maintenir la satisfaction et la motivation essentielles à la qualité du rendement des personnes.

Les conditions de travail et leur aménagement sont donc des incitatifs à caractère financier (rémunération, prime) et non-financier (reconnaissance, statut, promotion). Elles constituent le signe le plus tangible qu'accorde l'organisation, d'où l'importance de relier étroitement ce programme avec les autres programmes.

Les conditions de travail correspondent à la fonction 'aménagement de l'environnement' de la GRH et agissent comme nous l'avons déjà dit, sur la volonté d'agir des individus.

Habituellement, il existe aussi un programme de *relations de travail* proprement dit qui recouvre le processus de négociation d'un contrat collectif de travail. Sont inclus dans ce contrat collectif, les conditions de travail et leur aménagement. Étant donné que la main-d'oeuvre est composée de bénévoles,

nous ne nous attarderons pas à ce programme. Il n'est pas exclu cependant qu'un jour les bénévoles ne se rassemblent en association et fassent certaines demandes collectives.

Afin d'aider à mieux gérer ou de "prévenir" des relations de travail au niveau collectif, il faut, au niveau individuel, établir de saines relations humaines au moyen d'un programme d'activités touchant *l'individu*. Les activités à portée individuelle comprennent les mécanismes de support apportés à l'individu pour la réalisation de ses objectifs de travail: processus de communication, de leadership et d'animation des responsables de comités, par exemple.

Certaines organisations doivent aussi prévoir des services plus spécifiques pour aider l'individu à surmonter des problèmes plus complexes nuisant à son rendement tels l'alcoolisme, les problèmes matrimoniaux, le burn-out, etc. Ce genre de services est moins approprié dans un contexte de bénévolat. Cependant, il faut être attentif et en mesure de référer les individus à des organismes sociaux qui dispensent ce type de service.

Mais l'élément de base de ces activités prend la forme d'un 'contrat psychologique' plus ou moins officiel et formel entre l'individu et l'organisation au moment de l'embauche d'abord. Les valeurs, les attentes, les attitudes et les besoins de chacun seront le plus clairement définis de part et d'autre. Cela suppose que les tâches à effectuer, les responsabilités à assumer et les objectifs à atteindre sont formulés par l'organisation. Le contrat psychologique tient compte de la personnalité de l'individu et de ses sources de motivation internes.

3.5 LA FORMATION EN MILIEU DE TRAVAIL

Nous poursuivons ici notre revue de littérature qui portera sur la formation reliée à la gestion du bénévolat. Nous définissons la formation puis traitons, en général, des besoins de formation des bénévoles. Nous terminons par une typologie des formations adaptée à ces besoins.

Ce dernier aspect du cadre conceptuel devrait nous permettre, à la section suivante 3.6, de procéder au choix d'un modèle d'analyse inspiré par les différents modèles de formation que nous retrouvons dans la littérature sur la GRH.

3.5.1 Définition de la formation

Pour Larouche (1984), il s'agit, dans un premier temps, de distinguer formation et éducation. Il cite plusieurs auteurs qui ont des vues divergentes comme la Commission d'étude sur la formation des adultes et l'Institut canadien de l'éducation des adultes (ICEA).

Pour la Commission d'étude sur la formation des adultes, la formation est liée au monde du travail ou à la vie associative tandis que l'éducation est liée au monde scolaire (Larouche, 1984, p. 21). Pour l'ICEA, la formation se conçoit comme "toutes activités éducatives auxquelles peut s'adonner l'adulte..." (Ibid.).

Larouche, pour rassembler ces définitions divergentes, distingue trois groupes d'activités qu'il place sur un continuum: la formation professionnelle, le perfectionnement ou recyclage et l'éducation ou développement personnel. Larouche (1984, p. 23) définit la *formation professionnelle* comme:

> "un ou des programmes d'activités et d'apprentissage dont le but consiste à favoriser l'acquisition d'habiletés, de connaissances, d'attitudes ou de comportements qui sont essentiels pour l'exécution actuelle (ou future) des tâches d'un poste de travail".

Le *perfectionnement*, pour lui, réfère à des activités qui favorisent

> "le développement de connaissances, d'attitudes ou de comportements déjà acquis... soit pour s'adapter aux exigences d'un poste de travail, soit pour occuper un nouveau poste" (Ibid.).

L'*éducation*, pour Larouche, réfère à la croissance personnelle d'un individu et à des activités d'apprentissage qui ne sont pas reliées aux tâches de l'individu.

Ces distinctions sont intéressantes parce qu'elles constituent trois étapes

différentes dans la formation qu'une organisation peut offrir à son personnel. Placées sur un continuum, ces distinctions donnent une vue dynamique de la formation chez l'individu.

Benabou (1988) a cependant une vision plus stratégique du rôle de la formation dans une organisation. Il fait davantage le lien entre besoins de l'individu et besoins de l'organisation, vision qui convient mieux à l'approche systémique que nous avons adoptée pour cette étude.

Benabou (1988, p. 229) définit ainsi la formation comme étant:

> "un *ensemble* d'activités d'apprentissage *planifié* visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés et d'attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement *socio-professionnel* et, *en même temps*, la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation." (Les italiques sont de l'auteur)

Benabou met donc l'accent sur l'intégration du processus de formation aux stratégies de l'organisation. Cette définition englobe toutes les formes d'apprentissage tant formelles qu'informelles telles la rotation des postes, le «coaching» ou l'assistanat.

Si la formation reflète un besoin réel des individus impliqués et si elle répond à un besoin de l'organisation, elle peut être un outil puissant de développement organisationnel.

Plusieurs auteurs constatent que, malheureusement, la formation en milieu de travail est souvent perçue comme une panacée et, l'analyse des besoins est superflue. Mais si l'analyse des besoins est considérée à partir du contexte organisationnel, sa pertinence devient plus apparente (Jaap et Watson, 1970).

Un programme de formation doit se baser sur les problèmes réels de l'organisation où les causes d'un problème ont été identifiées à des déficiences au niveau des connaissances, des attitudes ou des habiletés du personnel.

Les directeurs des BCP croient en effet que la formation constitue une des solutions à apporter à des problèmes de motivation du personnel bénévole et aussi à des problèmes de développement organisationnel dus à un manque de connaissances des bénévoles. Le plan de formation devra donc constituer une réponse à ces deux problèmes. Le plan de formation doit suppléer au manque de connaissances des bénévoles et agir ainsi sur la capacité d'agir des individus.

3.5.2 Besoins de formation des bénévoles

La bonne volonté des bénévoles ne peut plus suppléer à leur manque de connaissances. Se sentant submergés par les tâches à accomplir et percevant leur manque de capacité d'agir, les bénévoles sont atteints dans leur volonté d'agir.

> "Le bénévole veut donc savoir ce qu'on attend de lui, il doit recevoir de la supervision; il doit enfin être évalué afin qu'on reconnaisse les réalisations qui lui sont dues et qu'on l'aide à améliorer les faiblesses identifiées [...] l'implication du bénévole doit satisfaire ses besoins légitimes de développer ses compétences et d'accroître des connaissances. En ce sens, il doit pouvoir avoir accès à des ressources professionnelles et technologiques qui lui assureront une formation et une possibilité de développement continues." (BCP Saguenay - Lac-St-Jean, 1987, p. 6)

Tel que déjà mentionné, les bénévoles sont d'abord recrutés pour leur savoir-faire et leur savoir-être. Ce recrutement se fait surtout en fonction des qualités personnelles de l'individu. Cependant, pour bien faire la tâche qu'on lui a assignée, le bénévole réclame l'accès à une formation (Carbonneau, 1984, p. 53.).

Peter J. Graham (1979) relie la nature du besoin de formation aux différentes phases de l'évolution du bénévole: phases d'initiation, de maintien et de rafraîchissement ou d'opportunités.

Durant la phase d'initiation du bénévole, on procède à des activités d'information et de formation concernant le milieu et l'apprentissage de la tâche qu'on lui a assignée.

Durant la phase de maintien, on prévoit des activités de développement des habiletés, on forme à de nouvelles techniques, à de nouveaux procédés et on informe le bénévole sur les différents problèmes qu'il peut rencontrer.

Durant la phase de rafraîchissement, parce qu'il a acquis une certaine expérience dans l'exécution de ses tâches et qu'il recherche un nouveau défi, on lui offrira la possibilité de parfaire sa formation en le faisant participer à des sessions de formation à l'extérieur de l'organisation et on lui facilitera des rencontres avec d'autres organismes.

Ces phases correspondent à trois types de formation adaptés aux besoins des bénévoles. Ces formations s'apparentent aux trois types de formation décrits par Larouche (1984).

3.5.3 Types de formation

3.5.3.1 Formation initiale

Carbonneau (1984, p. 167-170) s'inspirant de Peter J. Graham voit aussi la formation du bénévole de façon graduelle. Pour lui, les objectifs de la première phase sont de fournir les outils, le savoir de base pour effectuer la tâche. C'est une activité obligatoire dans le contexte du bénévolat. Elle correspond en tout point à ce qui doit être généralement prévu pour un personnel rémunéré qui a été engagé. Elle diffère cependant en ce sens que la personne rémunérée qui a été engagée est réputée avoir un certain niveau de savoir qu'il s'agit d'adapter à l'organisation et ce savoir, les bénévoles ne l'ont pas nécessairement.

Ce sont les activités d'accueil et d'orientation qui constituent la phase d'intégration et de socialisation d'un individu à l'organisation à laquelle dorénavant il participera. Le programme d'accueil et d'orientation

> "permet à l'individu de comprendre les aspects sociaux, techniques et culturels de son nouvel environnement de travail [... et de]découvrir les multiples attentes [que l'organisation] nourrit à son endroit" (Werther, 1985, p. 258)

Le programme d'accueil est constitué d'une formation quant à la nature de l'organisation (mission et objectifs), la structure, les services offerts, les règlements, les noms des personnes responsables auxquelles il aura à se référer, etc. Le programme prévoit aussi une visite des lieux où on expliquera le fonctionnement des appareils et une formation de base.

Le parrainage et la supervision par un autre bénévole expérimenté peuvent s'avérer efficaces (Blanchet, 1990, p. 61). Un document écrit sera remis au bénévole. Ce document comprend les diverses informations essentielles à sa connaissance du milieu énumérées ci-haut ainsi que le dernier rapport annuel qui lui permet d'apprécier les activités de l'organisation. Au sujet de la rédaction d'un guide, Charles Webb (1980) émet quelques conseils pratiques quant à la préparation d'un Guide du bénévole. Pour Blanchet (1990, p. 60) ces conseils s'expriment de la façon suivante:

"1° Penser comme si vous étiez vous-même le bénévole à qui est adressé le document

2° Personnaliser le texte

3° Suggérer les étapes de réalisation des tâches

4° Utiliser un langage facile à comprendre, exempt d'abréviation [sic] et d'anagramme [sic] professionnels

5° Le manuel ne doit aucunement être luxueux, mais être présenté avec goût

6° Le manuel doit tenir compte d'une progression naturelle dans la complexité des sujets. De plus, une table des matières est absolument requise

7° Une section <questions et réponses>, à la fin du manuel, permet au volontaire de mieux comprendre ou de se remémorer les points importants

8° Après la lecture du manuel, il est bon de rencontrer le volontaire afin de répondre aux interrogations qui pourraient subsister."

Nous ajoutons que le guide peut contenir les références au Manuel des politiques et procédures en vigueur que le bénévole pourra consulter à l'occasion. De plus, comme ni le Guide ni le Manuel ne sont des documents statiques, il faut prévoir une formule souple.

> "Si ce document est constitué de feuilles amovibles, on aura alors un moyen pratique de maintenir à jour une partie de l'information transmise aux employés, anciens et nouveaux." (Petit, 1988, p. 179)

3.5.3.2 Formation de maintien

Selon Carbonneau (1984, p. 169), la formation requise lors de la deuxième phase dite du maintien

> "vise à maintenir la motivation du bénévole à sa tâche, à son implication. C'est pourquoi cette formation peut prendre différentes formes telles: cours, ateliers-discussion, supervision directe, toujours dans le but d'améliorer la qualité de l'intervention du bénévole."

Les sujets de formation concernent des techniques particulières, des comportements et attitudes des bénévoles ou encore des thèmes reliés aux caractéristiques de la clientèle. Ces activités ne sont pas obligatoires et peuvent être dispensées par les employés ou par des ressources extérieures.

Les thèmes à aborder sont illimités. Aussi faut-il, en se basant sur les théories de la motivation et de l'apprentissage, "s'assurer de traiter ce qui intéresse nos bénévoles et de ce qui leur est utile" (Blanchet, 1990, p. 62).

3.5.3.3 Formation de développement

Durant la phase de développement ou de rafraîchissement, la formation offerte est plus générale. Les activités de formation doivent permettre au bénévole "d'améliorer de façon générale ses connaissances et de lui permettre d'échanger sa vision des choses avec d'autres organismes" (Carbonneau, 1984, p. 170). C'est un stimulant et un revitalisant pour le bénévole qui possède quelques années d'expérience.

3.6 PRESENTATION DU MODELE THEORIQUE

Nous n'avons pas trouvé "le" modèle qui puisse supporter notre étude et nous permettre l'atteinte des objectifs visés. Nous avons constaté que plusieurs modèles

développaient diverses dimensions mais aucun ne satisfaisait pleinement à l'élaboration et à la mise sur pied d'un programme d'aide financière à la formation des bénévoles des bibliothèques municipales affiliées aux BCP du Québec.

Les modèles présentés dans les écrits qui précèdent ne pouvaient nous satisfaire parce que la clientèle à former dans le contexte de cette étude possède ses caractéristiques propres. Il s'agit de bénévoles dont les liens avec les promoteurs d'un programme de formation sont ténus. Les caractéristiques de l'organisation prennent aussi une importance accrue. Deuxièmement, notre projet contient deux niveaux d'étude: il s'agit de doter les BCP d'une politique provinciale de formation, de la concevoir et de la planifier; il s'agit aussi de concevoir la politique ou programme d'aide financière du gouvernement. Le deuxième volet est nécessairement relié au premier.

Nous présentons donc le modèle choisi en précisant les sources d'inspiration. Puisque notre but ultime est de préparer une politique gouvernementale, nous nous sommes inspirée fortement du modèle de Bellavance (1985) que nous retrouvons dans son volume intitulé *Les politiques gouvernementales: élaboration, gestion, évaluation*.

Vu sous l'angle de l'analyse des politiques, ce modèle peut aussi servir à l'élaboration des politiques car, pour procéder à l'analyse des politiques, le modèle prévoit un questionnement sur son élaboration selon diverses dimensions, sa gestion et son évaluation. Nous retenons donc de ce modèle, principalement, les quatre phases d'une politique gouvernementale. Ce modèle fait appel à l'environnement de la politique qui nous apparaît ici vital. Le modèle de système de formation de Dolan (1988, p. 276) prévoit aussi des phases d'analyse, d'implantation et d'évaluation.

Le modèle développé s'inspire donc largement du modèle de Benabou (1988) que nous avons revu et complété par ceux de Dolan (1988), Larouche (1984), Foucher (1985 et 1986). On trouvera ces modèles aux annexes E à K de la présente étude.

Comme tous les systèmes, le modèle de système de gestion de la formation chez Benabou possède ses ressources (intrants), ses activités (transformation ou production) et ses résultats (extrants) ainsi qu'une évaluation de résultats qui procure une rétro-information (feedback) qui permet d'apporter des correctifs, s'il y a lieu, au système de formation.

Si le modèle de Benabou (1988, p. 234) considère plusieurs éléments de l'organisation globale pour laquelle sera définie une politique de formation, il ne considère pas cependant la dimension importante des acteurs (système psychosocial) de l'organisation. Il considère les ressources humaines à titre d'intrants seulement au même titre que les ressources financières, matérielles et informationnelles.

Ce qui nous plaît par contre dans le modèle de Benabou, c'est que le système de formation ne fonctionne pas pour lui-même, il est en interaction avec les autres systèmes de l'organisation. Les modèles de Dolan (1988) et de Foucher(1985), pour leur part, montrent avec plus d'évidence les interrelations qui existent entre les sous-systèmes ou activités de la gestion des ressources humaines et celui de la formation. Les théories de la motivation et de l'apprentissage nous incitent à mettre en oeuvre des actions concernant l'individu, sa tâche mais aussi dans son environnement organisationnel.

C'est pourquoi nous avons dû déjà nous référer (chap 3.4) au modèle de gestion des ressources humaines (GRH) de Foucher (1985) afin d'introduire les influences et les incidences qu'un programme de formation peut avoir sur les autres systèmes de GRH. Le modèle de Dolan (1988) insiste sur ces interrelations et les précise.

Nous présentons, dans un premier temps, le schéma du modèle théorique (figure A) ci-dessous. Puis nous décrivons, plus spécifiquement, chacune des phases de ce modèle.

Comme tous les systèmes, le modèle de système de gestion de la formation chez Benabou possède ses ressources (intrants), ses activités (transformation ou production) et ses résultats (extrants) ainsi qu'une évaluation de résultats qui procure une rétro-information (feedback) qui permet d'apporter des correctifs, s'il y a lieu, au système de formation.

Si le modèle de Benabou (1988, p. 234) considère plusieurs éléments de l'organisation globale pour laquelle sera définie une politique de formation, il ne considère pas cependant la dimension importante des acteurs (système psychosocial) de l'organisation. Il considère les ressources humaines à titre d'intrants seulement au même titre que les ressources financières, matérielles et informationnelles.

Ce qui nous plaît par contre dans le modèle de Benabou, c'est que le système de formation ne fonctionne pas pour lui-même, il est en interaction avec les autres systèmes de l'organisation. Les modèles de Dolan (1988) et de Foucher(1985), pour leur part, montrent avec plus d'évidence les interrelations qui existent entre les sous-systèmes ou activités de la gestion des ressources humaines et celui de la formation. Les théories de la motivation et de l'apprentissage nous incitent à mettre en oeuvre des actions concernant l'individu, sa tâche mais aussi dans son environnement organisationnel.

C'est pourquoi nous avons dû déjà nous référer (chap.3.4) au modèle de gestion des ressources humaines (GRH) de Foucher (1985) afin d'introduire les influences et les incidences qu'un programme de formation peut avoir sur les autres systèmes de GRH. Le modèle de Dolan (1988) insiste sur ces interrelations et les précise.

Nous présentons, dans un premier temps, le schéma du modèle théorique (figure A) ci-dessous. Puis nous décrivons, plus spécifiquement, chacune des phases de ce modèle.

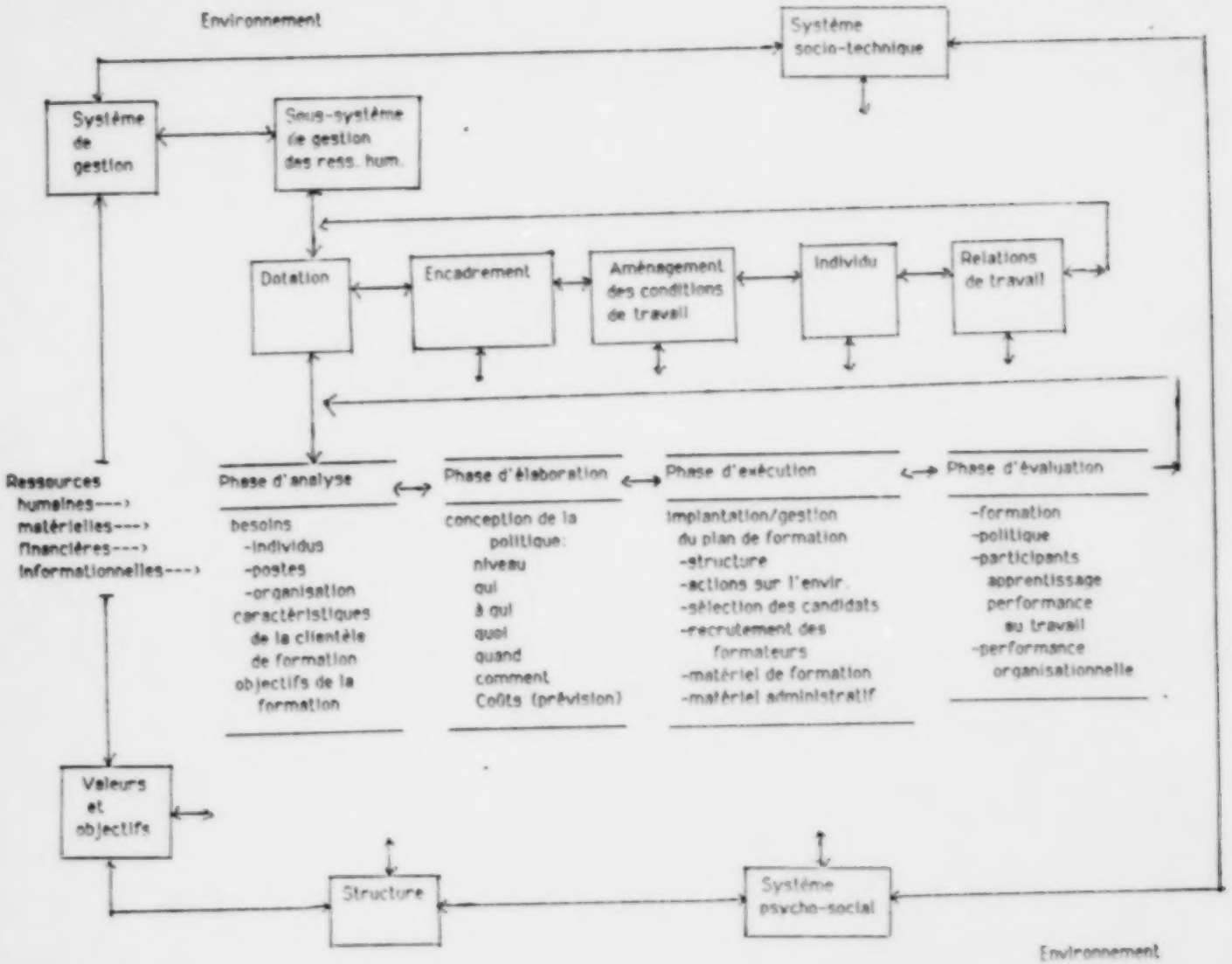


FIGURE A
MODELE THEORIQUE

3.6.1 Phase d'analyse des besoins

Cette phase d'analyse nous permettra de poser un diagnostic en matière de formation. Tous les auteurs constatent qu'il faut une analyse des besoins préalable à l'établissement d'une politique de formation. C'est pourtant l'étape la plus souvent escamotée. Cette analyse permet "de décider avec pertinence de la nécessité ou non d'élaborer un programme de formation" (Benabou, 1988, p. 235).

Le contenu de la phase d'analyse des besoins diffère d'un auteur à l'autre. Nous avons opté pour le type d'analyse faite selon divers besoins élaboré par Dolan (1988).

Pour Dolan (1988) et Larouche (1984), il existe trois sources différentes de besoins qu'il faut tenter de concilier. Il faut procéder à une analyse des besoins relatifs à l'organisation, à une analyse des besoins relatifs aux postes ainsi qu'à une analyse des besoins relatifs aux individus.

L'*analyse des besoins de l'organisation* examine les buts de l'organisation à court et à long terme, les tendances susceptibles d'affecter ces buts, l'état des ressources humaines, la qualité du climat organisationnel ainsi que les indices d'efficacité ou le rendement de l'organisation.

L'*analyse des besoins relatifs aux postes*. L'objectif poursuivi consiste ici à préciser le contenu de la formation. Parmi la littérature que nous ont remis les BCP, nous avons pu trouver quelques descriptions de postes et plusieurs descriptions de tâches très détaillées puisque celles-ci sont souvent fractionnées entre plusieurs personnes. L'étude des Guides ou Manuels de gestion existants nous permettra de produire une liste des tâches effectuées par les bénévoles. Il faudra aussi faire un peu de prospective quant à la préparation à de nouvelles tâches.

L'*analyse des besoins relatifs aux individus*. Habituellement basée sur une comparaison entre rendement (ce qui est réalisé) et normes de rendement (ce qui doit être réalisé), cette analyse permet de déceler des besoins individuels de

formation, de relever des déficiences, des manques d'habiletés ou de connaissances. Mais il faut se souvenir que tous les problèmes de rendement ne sont pas causés par des manques de formation.

Compte tenu de la structure, des pratiques de gestion et de la main-d'oeuvre, nous ne pourrons probablement pas procéder à cette individualisation des besoins spécifiques. Nous ne pouvons tenir compte que des besoins généraux des groupes de bénévoles comme les responsables des bibliothèques et les autres bénévoles. Nous tiendrons compte d'une autre catégorisation faite par Pierre L'Hérault (1988), directeur de la BCP de la Mauricie, et qui décrit trois types de comportements face à la formation: le modèle exécutant, le modèle exécutant / prospectif et le modèle exécutant / prospectif / participationniste. Nous croyons que le contenu de la formation devra couvrir les différents niveaux de besoins.

Notre instrument d'analyse (questionnaire aux bénévoles) devra nous fournir des indices sur les besoins ressentis par les bénévoles quant aux différentes tâches à effectuer présentement et dans le futur.

De plus, à cette analyse des besoins, à la suggestion du modèle de Foucher (1986), nous intégrerons l'analyse des caractéristiques de la clientèle. Ces caractéristiques sont constituées par les variables suivantes: nombre de participants, style d'apprentissage, motivation, aptitude, formation antérieure, temps disponibles, etc. que nous aurons pu dégager de notre enquête.

Pour Dolan (1988), cette phase d'analyse comporte aussi la détermination du ou des type(s) de besoins de formation. S'agit-il de connaissances de base, de connaissances techniques de base, d'aptitudes à développer des relations interpersonnelles dans le cas des responsables, par exemple? S'agit-il d'une formation initiale, d'une formation de maintien ou de développement selon la typologie de Peter J. Graham?

Cette phase d'analyse, selon Dolan (1988) et Larouche(1984) doit se conclure par la fixation des objectifs de la formation. Selon Benabou (1988), la fixation des

objectifs constitue la première étape de la conception de la politique de formation. Nous optons pour la solution Dolan et Larouche puisque les objectifs sont le résultat des diverses analyses produites durant cette phase. Nous retenons de Benabou (1988, p. 247) qu'il existe deux catégories d'objectifs: les objectifs organisationnels et les objectifs d'apprentissage.

Ces objectifs organisationnels, selon Larouche (1984, p. 133-134), ne sont ni trop vagues ni trop nombreux. Ils sont explicites, clairs, connus et compris de tous. Ils sont cohérents et rangés en ordre d'importance. Pour Dolan (1988), les objectifs doivent être posés en termes de rendement et de satisfaction.

Quant aux objectifs d'apprentissage, ce sont des énoncés qui décrivent ce que les "stagiaires devront savoir ou faire à la fin d'un ou de plusieurs segments du programme de formation" (Benabou, 1988, p. 245).

3.6.2 Phase d'élaboration

Cette phase d'élaboration correspond chez certains auteurs à la conception du programme de formation. Cette élaboration du contenu et de l'environnement de la formation nous permettra de faire un estimé de la durée et des coûts de la formation proposée. Notre mandat ne requiert pas de développer les contenus proprement dits des cours, le déroulement de chaque activité et d'en fixer les objectifs spécifiques. Nous laissons cette tâche à d'autres personnes habilitées à le faire.

Après comparaison des contenus de cette phase, telle que décrite par Dolan (1988) et par Benabou (1988), nous prévoyons l'étude des sujets qui nous permettront de répondre aux questions suivantes:

Quel(s) niveau(x) d'enseignement?
Quelles matières seront enseignées?
Qui dispense la (les) formation(s)?
A qui s'adresse la(les) formation(s)?
Où? En quels lieux sera dispensée la formation?
Quand seront dispensés les formations? A quel rythme?

Comment? Quels moyens seront privilégiés?
Quel type d'encadrement?

Coûts

Partage des responsabilités entre les intervenants: Direction des bibliothèques publiques, BCP, municipalités et bénévoles.

3.6.3 Phase d'exécution

Selon le modèle de Bellavance (1985), cette phase contient les étapes d'implantation et de gestion. Cette phase correspond aux étapes de la planification et de l'exécution décrites dans le modèle de Benabou (1988) tandis que Dolan (1988) la nomme phase d'implantation.

A cause des nombreux intervenants et du partage des responsabilités qui aura été proposé à la phase précédente, nous devrons proposer une structure d'implantation et de gestion.

Selon Benabou (1988, p. 250), cette phase prévoit, en fonction des niveaux de formation, "les ressources humaines et matérielles nécessaires à la réalisation" des activités de formation.

Elle pose des critères de sélection des candidats à la formation, s'il y a lieu, en fonction des coûts, des priorités établies, de la dimension des groupes, des groupes-cibles, etc. Elle se préoccupe aussi du recrutement des formateurs et de leur formation.

Elle prévoit aussi les ressources matérielles nécessaires. Il s'agit de la production du matériel administratif (horaires, brochures, coûts, etc.) et du choix ou de la production du matériel de formation. Le matériel pédagogique comprend les plans de cours, les exercices et les documents à remettre aux participants.

Une étape d'expérimentation ou de pré-test du plan est à prévoir et, sur cela, les auteurs (Benabou, Dolan et Foucher) s'accordent. Les conditions de

l'expérimentation sont à prévoir si celle-ci est faisable et opportune. Ce pré-test permet, avant de procéder à la diffusion du plan, d'apporter des modifications à sa conception.

Dans cette phase d'implantation et de gestion, selon Benabou (1988, p. 256-257), des actions sont à prendre sur l'environnement du 'formé', i.e. sur le cadre organisationnel et sur le formé lui-même dans le but d'intéresser les individus à apprendre. S'il s'avérait que l'analyse organisationnelle révèle certaines déficiences du système susceptibles d'être corrigées rapidement, nous ferons de suggestions en ce sens.

3.6.4 Phase d'évaluation

L'évaluation comporte un "ensemble d'activités visant à attribuer une valeur au programme de formation ou à une ou plusieurs de ses composantes" (Benabou, 1988, p. 259).

C'est une activité très utile mais habituellement peu développée. Pourtant, c'est par cette activité que l'on peut juger d'un programme, le maintenir, l'améliorer ou le rejeter.

Cette phase d'évaluation, dans notre étude, prévoit deux niveaux d'évaluation. Il y aura évaluation de la formation elle-même mais aussi évaluation du programme d'aide à la formation.

Les critères d'évaluation nous sont fournis principalement par les objectifs d'apprentissage généraux et des objectifs organisationnels déjà établis en phase d'analyse. Nous pourrons aussi prévoir des contrôles de gestion (monitoring).

Nous devrons être en mesure de faire nos recommandations et de proposer des modèles d'évaluation ainsi que certains instruments.

3.6.4.1 Evaluation de la formation

Kirkpatrick (1987 et 1977) a inspiré Benabou (1988) et Larouche (1984) quant à l'établissement de critères d'évaluation. Dolan (1988), pour sa part, propose quelques méthodes d'évaluation seulement.

Selon Kirkpatrick (1987 et 1977), il existe quatre catégories de critères. Les deux premières catégories réfèrent à l'évaluation interne du programme tandis que les deux dernières réfèrent à l'évaluation externe du programme.

L'*opinion et la réaction des participants* constituent cette première catégorie d'évaluation. Quoique très utile pour connaître le degré de satisfaction des participants à chaque session de formation, on ne peut en apprécier les effets ou l'impact de la formation, cette évaluation étant trop subjective. Elle permet toutefois des modifications au contenu et fournit des informations sur l'environnement de l'apprentissage.

L'*évaluation de l'apprentissage* d'un cours ou d'un programme (ensemble de cours) constitue la deuxième catégorie. Elle permet de connaître ce que les 'formés' ont appris. Cette évaluation se rapporte aux objectifs d'apprentissage généraux et spécifiques établis lors de la conception d'un cours et du programme de formation.

L'*évaluation de la performance au travail*, c'est l'évaluation du transfert de l'apprentissage. Les sources d'information de cette évaluation sont la personne elle-même, le supérieur et même les collègues de travail. Certaines méthodes sont à proposer. Elle suppose des informations pré-formation et post-formation. Elle porte sur les comportements acquis.

L'*évaluation de la performance organisationnelle* évalue le degré de réalisation des objectifs organisationnels. Il faut en vérifier l'impact sur le climat organisationnel (satisfaction) et son impact sur l'organisation (rendement). Elle évalue les résultats. Les problèmes qui ont suscité la mise sur pied du programme de formation sont-ils résolus? Il va sans dire que cette évaluation se fait à plus long

terme.

3.6.4.2 Evaluation du programme d'aide

Les données de l'évaluation de la formation et de ses effets sur les différentes BCP serviront à cette évaluation. Pour cette évaluation, s'il y a lieu, nous adopterons le modèle d'évaluation quantitative et qualitative des politiques proposé par Bellavance (1985). Nous souhaitons que cette évaluation en soit une d'efficacité et d'efficience de la politique ou programme d'aide à la formation.

4. CADRE METHODOLOGIQUE

4. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Compte tenu des écrits qui ont été présentés dans le chapitre qui précède, nous présentons ici les moyens que nous avons utilisés pour cueillir les données nécessaires à l'atteinte des objectifs de ce projet. Tout d'abord, nous avons procédé à l'examen de la documentation que nous a remise le Comité de formation du Regroupement ainsi que celle que nous avons collectée depuis le début du projet auquel s'ajoutera l'analyse de programme ontarien EXCEL. Puis nous avons élaboré un questionnaire qui s'adressait aux bénévoles des BCP, c'est-à-dire à notre clientèle-cible.

4.1 EXAMEN DE LA DOCUMENTATION

Afin de procéder à l'analyse des besoins réels de l'organisation et des individus en termes de formation, nous avions besoin d'abord de recueillir diverses données concernant l'analyse des besoins relatifs à l'organisation (perspectives de développement, changements technologiques, tendances, etc.), l'analyse des besoins relatifs aux postes (les rôles et les tâches des bénévoles) et l'analyse des besoins des individus.

C'est par l'examen de la documentation déjà produite par le Regroupement des BCP sur la formation des bénévoles dont les procès-verbaux du Comité de formation et les résultats d'un sondage effectué auprès des Directeurs généraux des BCP que l'on pourra obtenir des informations sur les tendances et les besoins de l'organisation en matière de formation.

L'analyse des différentes sessions de formation déjà données, des programmes d'accueil et d'orientation développés dans les BCP et des contenus des Manuels ou Guides de gestion existants nous fournira des descriptions de postes, de rôles et de tâches qu'accomplissent et accompliront les bénévoles. Tel que le mandat le stipule, nous devrons fournir une analyse plus élaborée du programme de formation EXCEL. Nous examinerons aussi attentivement le schéma de programme de formation élaboré par le Comité de formation du Regroupement à

la suite du sondage sur la formation effectué auprès des Directeurs généraux.

Voici une liste de ces documents consultés:

BCP Abitibi-Témiscaminque :

- Guide de gestion et d'animation à l'intention des bibliothèques municipales.

BCP Côte-Nord :

- Guide du service du prêt à l'intention des responsables.
- Guide pratique pour la préparation du budget de la bibliothèque.
- L'animation socioculturelle.

BCP Gaspésie / Iles-de-la-Madeleine.

- Guide de gestion et d'animation à l'intention des bibliothèques municipales.
- Guide d'animation culturelle 88-89.

BCP Laurentides:

- Guide d'opération d'une bibliothèque municipale affiliée.
- Guide de classification et de catalogage.
- Guide de travail en comité.
- Guide de l'animation à la bibliothèque.

BCP Montérégie:

- Guide de gestion de la Biblio.

BCP Outaouais:

- Guide d'opération d'une bibliothèque municipale affiliée au réseau Biblio-Outaouais.

BCP Portages:

- Introduction à la documentation.
- 35 conseils pratiques.
- Analyse des besoins.
- Publicité, animation et diffusion.
- Aménagement des locaux de bibliothèques.
- Aménagement, animation et le livre en milieu urbain.

BCP Région de Québec:

- Pour un bon fonctionnement de la bibliothèque.
- La bibliothèque: un service municipal. Définition des tâches des travailleurs bénévoles. 1988.
- Programmation 1988-1989.

BCP Saguenay/Lac-Saint-Jean:

- Manuel d'instruction à l'intention des responsables des bibliothèques municipales affiliées.
- Profil du bénévole de la BCP Saguenay/Lac-Saint-Jean.

A différentes étapes de notre projet, nous avons fait appel au Comité directeur formé des membres du Comité de formation du Regroupement ainsi qu'à une représentante de la Direction des bibliothèques publiques du ministère des Affaires culturelles. Ce comité a pour rôle de compléter nos informations sur les différents besoins et de nous conseiller quant au choix que nous avons à faire tout au long de cette étude. Voici donc la liste des rencontres qui ont eu lieu et les buts de chaque rencontre.

LISTE DES RENCONTRES

- 15 février 1990: Rencontre de la Direction des bibliothèques publiques avec le Comité de formation du Regroupement des BCP: présentation du projet et formation du Comité directeur;
- 21 mars 1990: Présentation de l'esquisse du Projet d'intervention; collecte d'informations pour l'élaboration du questionnaire; transmission de la documentation colligée et produite par le Comité de formation;
- 24 avril 1990: Vérification (validation) du questionnaire et décision quant à son administration;
- 27 juin 1990: Présentation de la compilation des résultats du questionnaire et discussions;
- 31 août 1990: L'analyse des besoins étant complétée, le Comité directeur, en présence du Directeur des bibliothèques publiques, discute des orientations, de la solution proposée, des coûts et des recommandations.

4.2 QUESTIONNAIRE AUX BÉNÉVOLES

4.2.1 Eléments du questionnaire

Le questionnaire (cf. annexe L) avait pour objectifs, outre de se doter d'informations générales sur les bénévoles des bibliothèques (questions #1 à 10) pour les comparer à celui de l'étude de Payette et Vaillancourt (1983) et de connaître la catégorie de bibliothèques où ils travaillent (questions #15 à 20), de:

- vérifier le type de motivation qui les anime quant à leur engagement dans le bénévolat (questions #21 à 34);
- connaître certaines de leurs attitudes à l'égard de la formation (questions # 35 à 50 et 94 à 112);
- mesurer leur degré d'intérêt pour la formation (questions # 55 et 56);
- vérifier leurs disponibilités en temps à consacrer à une formation (questions #11 à 14);
- connaître leurs attentes vis-à-vis la formation selon diverses variables: contenus, lieux, formules, durée, coûts, etc. (questions # 51 à 54 et 57 à 93)

Par l'examen de la documentation que nous possédons et par l'analyse que nous ferons du questionnaire, nous aurons accumulé suffisamment d'informations pour procéder à l'analyse des besoins relatifs à l'organisation, relatifs aux postes et relatifs aux individus et aux caractéristiques de la clientèle d'un futur programme de formation tel que le mentionne le modèle d'analyse.

4.2.2 Description de l'échantillon

Quant aux besoins des individus, il nous est apparu approprié de produire un questionnaire qui fut distribué à un échantillon de 300 bénévoles. Ces 300 questionnaires furent distribués dans les dix BCP membres du Regroupement. Il a été décidé de ne pas consulter le BCP de l'Estrie qui ne participe pas au Regroupement.

Outre l'Estrie, toutes les régions du Québec sont représentées dans l'échantillon. Les questionnaires ont été répartis entre les régions au prorata du nombre de bibliothèques affiliées. Ce nombre régional était ensuite réparti entre les diverses catégories de municipalités, catégories formées selon le nombre d'habitants des:

-municipalités de moins de 499 habitants
-municipalités entre 500 et 999 habitants
-municipalités entre 1 000 et 1 999 habitants
-municipalités entre 2 000 et 2 999 habitants
-municipalités entre 3 000 et 3 999 habitants
-municipalités entre 4 000 et 4 999 habitants
-municipalités de plus de 5 000 habitants.

Au sein de chaque BCP, nous avions réservé un certain nombre de questionnaires qui devaient être remplis par des responsables de bibliothèques afin de nous procurer un minimum significatif de 80 responsables.

4.2.3 Diffusion du questionnaire

Le Ministère, par Mad. Francine Paradis, agente de recherche et déléguée de la Direction des bibliothèques publiques, a fait parvenir une lettre, le 25 avril 1990, aux dix directeurs généraux (D.G.), déjà informés de l'étude, une lettre les informant du rôle qu'ils auraient à jouer dans la diffusion du questionnaire. A cette lettre était jointe une lettre-type qu'ils pouvaient reproduire sur un papier à en-tête de la BCP incitant les bénévoles à répondre au questionnaire. La semaine suivante, le président du Comité directeur téléphonait à tous les D.G. pour leur donner de vive voix de plus amples informations et répondre à leurs questions.

Nous demandions aux D.G. de distribuer les questionnaires selon l'échantillon qui leur serait spécifié dans la lettre accompagnant les questionnaires. Ceux-ci leur parviendraient vers le 10 mai et pourraient donc profiter de l'Assemblée générale de leur BCP qui se tient à cette époque de l'année pour procéder à la distribution. Nous leur demandions d'organiser le suivi en procédant à un rappel auprès des répondants durant la semaine qui suivait la distribution des questionnaires.

Une lettre à l'intention des D.G. précisant l'échantillon pour leur BCP et les objectifs du questionnaire fut jointe aux questionnaires. Le retour des questionnaires au siège social était fixé au 28 mai et ceux-ci devaient nous parvenir le 1er juin 1990. Une lettre adressée aux bénévoles était brochée aux questionnaires. Nous avons obtenu un taux de réponse de 90%. En effet, nous avons reçu 270 questionnaires sur les 300 qui furent distribués. Le taux de réponse par régions se situe entre 79,4% et 100%.

4.2.4 Limites du questionnaire

Une des onze BCP n'a pas été considérée, c'est la BCP de l'Estrie car elle n'est pas membre du Regroupement des BCP. Cette BCP représentait, en 1988, 8,8% (103 084 habitants) de la population totale desservie avec 32 084 usagers soit 31% de sa population. Elle desservait 89 municipalités par ses 69 bibliothèques municipales affiliées. Nous ne connaissons pas les chiffres pour l'année 1989-1990.

Cependant, avec le remaniement des territoires des BCP qui a cours depuis janvier 1990, la BCP de la Mauricie et celle de la Montérégie ont dû récupérer quelques bibliothèques et municipalités auparavant desservies par la BCP de l'Estrie.

4.2.4.1 Fiabilité du questionnaire

Le nombre total des bénévoles oeuvrant dans les bibliothèques affiliées n'est pas connu exactement. En 1987, la Commission Sauvageau parle de 4 000 bénévoles. Le Regroupement des BCP évalue, en 1990, leur nombre à 7 000 bénévoles environ. Considérant notre population totale relativement homogène quant à ses besoins de formation, nous avons défini notre échantillon selon la technique aléatoire simple.

Les 300 questionnaires distribués dans les dix BCP participantes nous permettent de conclure que les résultats obtenus s'appliquent dans 90% des cas et qu'il existe une marge d'erreur de plus ou moins 5% (intervalle de confiance de .05).

Cette précision ne vaut pas pour les différentes BCP, c'est-à-dire que les données ne sont valables que pour l'ensemble du Québec et ne sont pas décomposables par BCP. Pour produire un échantillon valable pour chacune des régions, il aurait fallu connaître le nombre de bénévoles et opter pour la technique d'échantillonnage stratifié.

Nous avons toutefois procédé à une sélection proportionnelle, à titre indicatif seulement. Pour répartir le nombre de répondants dans toutes les BCP, nous nous sommes basée sur le nombre de bibliothèques existant dans chaque BCP, en 1988, à partir de la publication du MAC, *Statistiques 1988: bibliothèques publiques du Québec*.

4.2.4.2 Validation du questionnaire

La validation du questionnaire n'a pas été effectuée auprès des bénévoles. Nous ne pouvions pas procéder à un pré-test du questionnaire à cause des délais très courts dont nous disposions. Nous avons cependant présenté le questionnaire à un professeur de sociologie qui a à son actif l'avantage d'avoir produit plusieurs enquêtes sociologiques et sondages d'opinions.

La vérification du questionnaire par le Comité directeur dont la majorité des membres connaît bien le milieu des bénévoles a permis une certaine validation des questions.

5. ANALYSE ORGANISATIONNELLE

5. ANALYSE ORGANISATIONNELLE

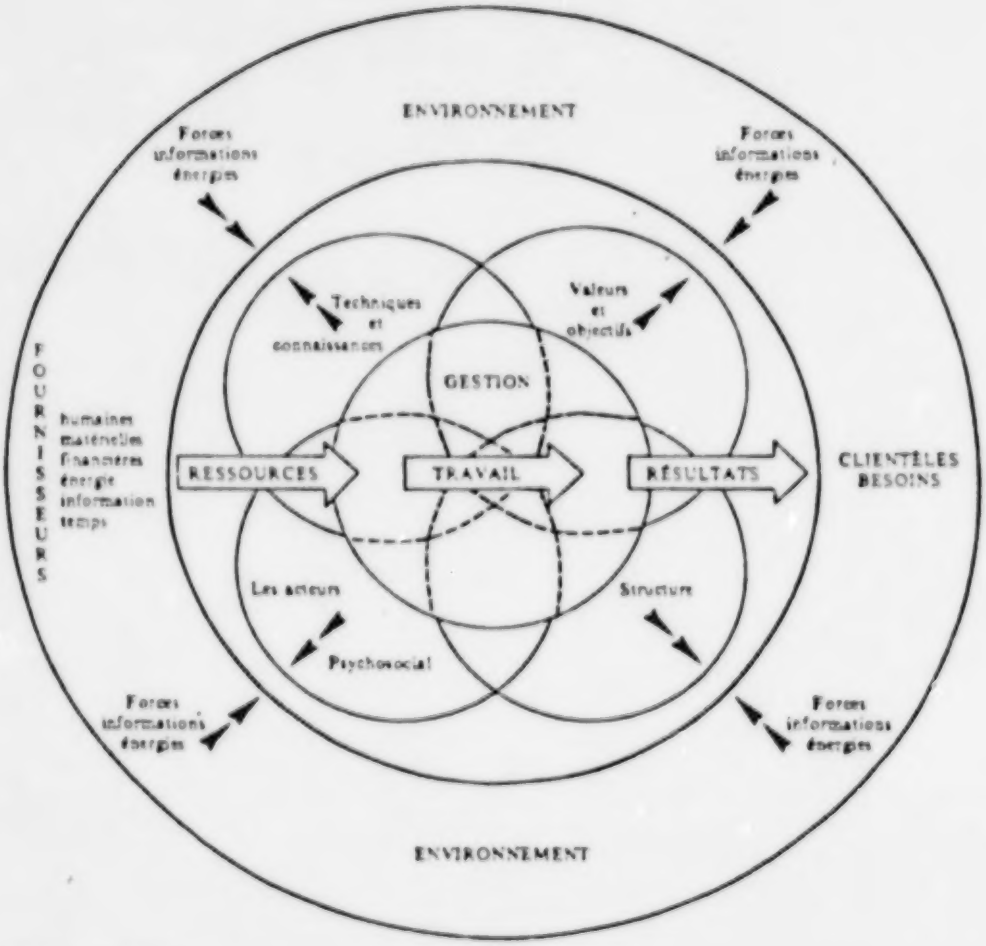
Plusieurs auteurs consultés comme Rosow (1988), Dolan (1988), Benabou (1988) ou Foucher (1985) ne doutent aucunement que la stratégie de formation doit être liée étroitement à la stratégie de développement de l'organisation elle-même. C'est pourquoi, il convient de procéder à l'analyse organisationnelle qui permettra de lier les besoins de formation des individus aux besoins de l'organisation.

Nous ferons cette analyse en nous appuyant sur le modèle théorique développé à la section 3.6 du cadre conceptuel de cette étude. Tel que le modèle théorique adopté le propose, ce chapitre sera consacré à l'analyse de l'environnement externe et de l'environnement interne de l'organisation BCP, selon le modèle de Kast et Rosenzweig (1985, p. 17). Ceci nous permettra de mieux situer le contexte actuel et futur d'une politique et d'un plan de formation des bénévoles des BCP.

Le modèle de Kast et Rosenzweig permet d'avoir une vision globale de l'organisation. C'est par l'étude des différentes dimensions de l'organisation que nous pourrons apprécier l'impact sur les bénévoles de l'environnement externe de l'organisation vu sous différents aspects et de l'environnement interne composé des systèmes suivants: valeurs et objectifs, structure, système socio-technique, système social (acteurs) et le système de gestion. Cette analyse devrait nous procurer des éléments d'orientation et de contenu d'un plan de formation des bénévoles.

Les ressources humaines, matérielles, financières et documentaires dont disposent les BCP ont déjà été décrites, il n'y a pas lieu de reprendre ces aspects du modèle de Kast et Rosenzweig.

FIGURE B
MODELE DE KAST ET ROSENZWEIG[1]



Source : KAST ET ROSENZWEIG (1975 19)

[1] Payette (1988) p 253.

5.1 ENVIRONNEMENT EXTERNE

La BCP, comme toute bibliothèque publique, est une des institutions socioculturelles québécoises. Elle tire des informations de la société (intrants), elle acquiert, collige, codifie et conserve ces informations (processus) en vue de fournir des informations (extrants) à chacun des citoyens de cette société. Elle permet à des citoyens de satisfaire des besoins d'éducation permanente, de récréation, de développement socioculturel, etc. La BCP est tributaire de cette société dans laquelle elle vit. Elle suit l'évolution de la société et participe à l'évolution de celle-ci. Elle permet une hausse des connaissances générales et contribue à l'émancipation des membres de la société qu'elle dessert. L'émancipation des citoyens amène de nouveaux besoins d'information et c'est pourquoi une bibliothèque doit être à l'affût des transformations de la société.

Lamarre (1987), dans son étude sur *Les tendances de l'évolution de la société québécoise [...]*, fournit de nombreuses informations qui auront un impact certain sur les bibliothèques, particulièrement, sur les services à rendre, sur le développement de ses collections, mais aussi sur ses ressources humaines et leur formation.

5.1.1 Aspect social

On assistera à une montée de l'individualisme et du matérialisme avec une pointe d'hédonisme. L'individualisme annonce la fin de l'Etat-Providence; l'individu devra être capable d'assumer seul ses responsabilités et posséder une bonne dose d'initiative et de créativité. On vivra dans une société pluraliste où le droit à la différence sera respecté. Voilà globalement les valeurs de la société actuelle et future.

Cette montée de l'individualisme forcera les bibliothèques à offrir des services davantage individualisés. Il faut préparer les gens à rendre ces services individualisés avant de les mettre sur pied. D'ailleurs, on perçoit déjà chez les bénévoles une préoccupation plus grande pour l'aide aux lecteurs qui est le premier

service individualisé d'une bibliothèque.

Les gens de plus en plus instruits voudront participer davantage aux décisions les concernant soit dans leur rôle de citoyen, soit dans leur rôle joué dans leur milieu de travail. Pour participer davantage, ils auront besoin d'être mieux informés sur des sujets de plus en plus spécialisés. Cela amènera diversification et spécialisation des collections des bibliothèques publiques. Le personnel de ces bibliothèques voudra participer davantage eux aussi aux décisions comme citoyen et comme travailleur. La participation des bénévoles est déjà importante au sein des BCP mais il faudra faire plus encore en les rendant davantage autonomes, i.e. en leur procurant un savoir qu'ils n'ont pas toujours.

L'autonomie dans la vie privée et professionnelle sera très valorisée. Si, pour l'ensemble des citoyens, cela passe par de meilleurs services de bibliothèques, pour les bénévoles de ces bibliothèques, cela passe par une meilleure formation.

5.1.2 Aspect démographique

La dénatalité produit un vieillissement de la population ce qui n'est pas sans influence sur les collections et sur les services à rendre. L'heure du conte, activité très prisée et pour laquelle plusieurs sessions de formation ont déjà été données, ne sera plus une activité prioritaire. Il faudra développer davantage des services orientés sur les personnes âgées, les adultes ou les adolescents. On peut penser à des services à domicile pour les personnes âgées ou handicapées, par exemple.

5.1.3 Aspect socio-économique

La valeur 'travail' est appelée à une transformation profonde qui a un impact sur les organisations de travail. D'abord, on assiste à une montée du secteur des services dans lequel la bibliothèque se situe. Ne parle-t-on pas de la société de l'information pour demain? De plus, la réussite professionnelle ne sera plus le seul critère de la réussite personnelle; la famille et les loisirs occuperont un poids relativement plus élevé par rapport au travail. Dans ce contexte, la lecture, comme

activité de loisir, pourrait prendre de l'importance et la bibliothèque publique peut satisfaire certaines aspirations des citoyens. Selon Lamarre (1988), il en résultera un moins grand engagement et moins de loyauté envers l'organisation de travail.

Les milieux de travail devront redoubler d'efforts afin de s'attacher des personnes et les retenir à leur emploi. Le bénévole des bibliothèques publiques en sera peut-être le premier atteint du fait des liens déjà ténus avec la bibliothèque dans laquelle il travaille et la BCP à laquelle la bibliothèque est rattachée. Des incitatifs pour conserver une main-d'oeuvre relativement stable devront être trouvés. C'est une des raisons pour laquelle, au Québec actuellement, on remarque que la formation représente un enjeu-clé pour toutes les entreprises, en général, et pour les BCP, en particulier. Il existe un véritable engouement pour la formation des ressources humaines et c'est souvent une question de survie pour une organisation.

5.1.4 Aspect technologique

Les changements technologiques amenés surtout par l'informatique et la micro-informatique modifieront bon nombre d'emplois. Les bibliothèques, en général, sont un domaine particulièrement atteint par cette nouvelle technologie. Les BCP ont récemment adopté le système MultiLis qui modifie les méthodes de travail et permet un accès instantané à la collection de documents d'une BCP et aux collections des autres BCP du réseau sans oublier l'accès à d'autres banques de données du Québec et d'ailleurs. Des services plus rapides et de meilleure qualité peuvent être offerts aux citoyens.

Ces changements bouleverseront le mode actuel de fonctionnement des organisations de travail et des bibliothèques. Elles auront besoin cependant d'un personnel très motivé, productif, créateur et coopératif pour, entre autres, s'adapter rapidement aux changements sans offrir trop de résistance. L'organisation a un rôle important à jouer dans le réoutillage constant de son personnel et dans le maintien de sa motivation.

A notre avis, l'organisation efficace sera celle qui mettra sur pied des

programmes de gestion des ressources humaines cohérents et qui répondent aux besoins personnels et professionnels diversifiés des individus. Un de ces programmes est sans nul doute celui de la formation des individus afin de les préparer à de nouvelles technologies ou à de nouveaux services issus de cette technologie. Une organisation efficace se doit de conserver des ressources humaines souples et capables de s'adapter facilement.

5.1.5 Aspect politico-juridique

La BCP est une compagnie sans but lucratif créée en vertu de la troisième partie de la *Loi des compagnies* du Québec. Elle fonctionne comme une coopérative et est dédiée au service de ses membres. En font partie, les municipalités de moins de 5 000 habitants qui signent un contrat annuel avec la BCP. Certaines municipalités de plus de 5 000 habitants demeurent membres d'une BCP. Cependant, dès qu'une municipalité atteint les 5 000 habitants, elle peut créer une bibliothèque municipale autonome au sens du Ministère, c'est-à-dire qu'elle devient admissible aux programmes d'aide financière directe pour l'implantation et le développement d'une bibliothèque.

La BCP est régie par un conseil d'administration dont les membres, entre huit et dix, sont élus par l'Assemblée générale à l'exception du directeur général ou administrateur général qui y siège d'office. L'Assemblée générale est composée des représentants de chaque municipalité participante et des bénévoles responsables des bibliothèques municipales affiliées. L'Assemblée est souveraine.

De par la *Loi des cités et villes* ou le *Code municipal*, un service de bibliothèque municipale relève de l'entité politique que constitue la municipalité. Les bibliothèques municipales affiliées sont donc créées par règlement municipal en vertu de ces lois. Au sein du Conseil municipal, un des conseillers est responsable du dossier bibliothèque. La direction de la bibliothèque, en vertu de la loi, peut être déléguée à un officier municipal ou à toute autre personne ou groupe intéressé par résolution du Conseil municipal. Il est demandé au Conseil de nommer, par résolution, un ou une responsable de bibliothèque qui verra à former un Comité de

bibliothèque.

Le Comité de bibliothèque regroupe tous les bénévoles oeuvrant au sein de la bibliothèque. En s'affiliant à une BCP et en lui versant sa quote-part, une bibliothèque devient membre à part entière et délègue à l'Assemblée générale son représentant et son responsable de bibliothèque. Cependant, la bibliothèque conserve toute son autonomie d'action dans le milieu tout en recevant support et services du siège social de la BCP.

La BCP tire ses revenus des municipalités participantes et, principalement, du ministère des Affaires culturelles pour une proportion variant entre 66% et 75% de ses revenus. Le MAC intervient par sa Direction des bibliothèques publiques qui fixe les objectifs de développement du réseau en fonction de sa capacité de payer. Le MAC possède aussi des Directions régionales qui interviennent dans le développement culturel régional. Ces directions planifient, dirigent et coordonnent l'ensemble des interventions ou programmes du MAC, par exemple, en matière d'art, en matière d'équipements culturels et en matière de lettres ce qui recouvre la promotion du livre et de la lecture, les bibliothèques publiques, les BCP.

Les directeurs généraux des BCP sont appelés à rencontrer les dirigeants régionaux du MAC, les maires de municipalités et les préfets des municipalités régionales de comtés (MRC). Afin d'être impliqués et de mieux connaître les besoins de la ou des régions desservies, ils doivent participer aux Sommets socio-économiques régionaux qui les concernent. C'est souvent lors de ces Sommets que se décident les priorités régionales en termes de développement et de financement.

5.2 ENVIRONNEMENT INTERNE

5.2.1 Valeurs et objectifs

Les principales valeurs qui ressortent des BCP sont sûrement la démocratisation et la participation. On a voulu créer des bibliothèques par et pour des citoyens de petites municipalités en ayant recours à un certain nombre de

services centralisés. La pratique de cette participation et de cette démocratie s'est traduite, entre autres, par le type de personnel qui a participé au développement des bibliothèques municipales.

Le développement d'une bibliothèque est dû au dynamisme des Comités de bibliothèque composés de citoyens bénévoles qui désirent développer un lieu culturel et d'information dans leur municipalité. Des citoyens, souvent sans formation spécifique, s'engagent à créer, maintenir et développer un service de bibliothèque au sein de leur communauté. Reposant sur les besoins de chaque communauté, les bibliothèques ont connu des développements différents. La municipalité et ces citoyens bénévoles se voient offrir un support professionnel et technique par le siège social de la BCP. Le support et les services offerts par le siège social s'effectuent dans le respect de cette autonomie de chaque bibliothèque locale. C'est le partage des ressources et la coopération entre plusieurs municipalités qui permettent d'offrir des services de bibliothèques.

Les valeurs explicitées plus haut sont nécessaires à la réalisation de la mission d'une BCP qui est "d'établir et maintenir les structures de développement et de fonctionnement d'un réseau de bibliothèques publiques [... pour] assurer aux citoyens de tous âges et de toutes conditions l'accès à la lecture, à l'information et à la documentation sous toutes ses formes" (BCP Abitibi-Témiscamingue. *Rapport annuel, 1989-1990*, p. 4). Ceci constitue le mandat de base de toute BCP. Certains y ont ajouté l'aspect diffusion culturelle alors que d'autres BCP ne le mentionnent que dans leurs objectifs opérationnels qui est de "contribuer à la promotion, à la diffusion et à la conservation du patrimoine local et régional" (Ibid.). Un autre objectif opérationnel concerne notre sujet d'étude et se lit comme suit "concevoir et réaliser tout programme de formation, d'information ou de développement culturel compatible avec sa mission" (Ibid.).

5.2.2 Structure

Une BCP est une organisation jeune (avec une moyenne d'âge de 15 ans) et elle évolue dans un environnement relativement stable et dynamique à la fois.

Des disparités très grandes existent dans l'environnement qui influencent le développement de chacune des BCP et de ses bibliothèques, comme la taille des municipalités. Les BCP répondent à des besoins d'une population rurale ou semi-urbaine; le territoire géographique couvert par une BCP a aussi une incidence sur le développement. La BCP de la Montérégie a une forte population semi-urbaine et son territoire est restreint comparativement à la BCP de l'Abitibi-Témiscamingue où la population est à majorité rurale et dont le territoire couvre 485 000 km carrés en excluant la région de la Baie James.

La structure appropriée se doit d'être décentralisée horizontalement et verticalement pour répondre à l'environnement hétérogène et aux valeurs des BCP. La décentralisation a lieu, habituellement, là où le centre opérationnel se compose d'experts. Ces experts adoptent le mécanisme de coordination de l'ajustement mutuel.

Par ailleurs, certaines opérations sont complexes et ne peuvent être réalisées que par un personnel qualifié «expert» qu'on ne peut embaucher sans avoir recours à la coopération. Il faut donc penser à une centralisation de certains services au Siège social de la BCP ce qui permet un meilleur partage des ressources rares. La centralisation amène la coordination des activités par la standardisation des procédés de travail.

Au siège social de la BCP, travaillent des professionnels, des techniciens et du personnel de soutien. On y retrouve une structure assez formelle malgré le petit nombre d'employés. Dans les bibliothèques locales, selon Blanchet (1990, p. 24), on retrouve une structure en forme d'étoile qui est la configuration-type des organisations de bénévoles et elle correspond à l'expression «pouvoir pour tous».

Nous préférons la typologie de Henry Mintzberg (1982) plus précise et qui englobe les deux niveaux d'opérations: siège social de la BCP et bibliothèques locales. La structure s'apparente à celle que Mintzberg appelle «adhocratie». Mais d'abord, il nous faut faire quelques commentaires généraux sur la répartition du pouvoir dans une telle structure décentralisée. Selon Mintzberg, le fonctionnement

d'une organisation où la démocratie organisationnelle s'exerce "ne peut marcher [que] dans des organisations de petites tailles fondées sur le volontariat" (Mintzberg, 1982, p. 194). Le «pouvoir pour tous» de la démocratie organisationnelle ne peut s'exercer dans l'ensemble de la BCP parce que "le pouvoir [informel] lié à l'expertise et l'autorité formelle peuvent se confondre" (Id., p. 190) et parce que "le savoir [n'étant] pas distribué de façon uniforme, le pouvoir reste inégalement réparti" (Id., p. 192). C'est ainsi que tout le monde peut participer à la prise de décision mais de façon inégale. La décentralisation peut sembler exister mais le pouvoir reste entre les mains de l'expert, le siège social, tant et aussi longtemps que le centre opérationnel, les bibliothèques locales, n'aura pas ses experts. C'est pourquoi la formation dans une telle structure occupe une si grande place.

L'organisation totale de la BCP ressemble davantage à la structure de l'«adhocratie administrative» décrite par Mintzberg comme "une structure très organique avec peu de formalisation du comportement; une spécialisation horizontale poussée basée sur la formation [...]" (Id., p. 376) sauf qu'il y a peu d'experts au niveau opérationnel et que ceux-ci sont regroupés au niveau administratif.

C'est aussi une «adhocratie divisionnalisée» dans les bibliothèques locales où la délégation réelle de pouvoir ne pourrait se faire qu'en fonction de l'expertise acquise. L'expertise actuellement n'est fondée que sur l'expérience prise par quelques bénévoles dans des tâches souvent très précises et restreintes. Peu de bénévoles possèdent une vue d'ensemble du fonctionnement d'une bibliothèque.

Sous un autre aspect, on peut dire que, par mesure d'efficacité, "toutes sortes de forces poussent l'Adhocratie à se bureaucratiser à mesure qu'elle vieillit" (Id., p. 394). Alors qu'on utilisait la méthode des essais et erreurs pour solutionner les problèmes de la jeune organisation, on connaît, aujourd'hui, les moyens et les méthodes les plus appropriés pour résoudre les problèmes; une culture BCP s'est formée. On cherche donc à formaliser, à standardiser les opérations. Cette formalisation amène la nécessité de spécialiser davantage les individus dans des tâches plus complexes. Dans cette évolution des BCP, il faut se souvenir que la

formalisation et la bureaucratisation sont des processus que les bénévoles rejettent habituellement. Ceci a aussi une incidence sur leur motivation à maintenir leur bénévolat.

Une façon d'offrir un contrepoids au processus de formalisation est probablement de rendre plus autonomes les bénévoles. Il faut rendre plus experts les bénévoles travaillant dans les bibliothèques municipales pour leur déléguer des pouvoirs. C'est par la formation des bénévoles qu'on peut penser qu'un jour, les bibliothèques locales seront plus autonomes.

5.2.3 Système socio-technique

Ce système représente les moyens par lesquels l'organisation peut atteindre des résultats. C'est le comment-faire et le savoir-faire de la BCP et de chacune de ses bibliothèques affiliées. La bibliothèque, en général, ne possède pas un outillage lourd, c'est une organisation de service. Ses procédés de transformation sont légers mais demandent des connaissances de base et certaines aptitudes.

Le document sous toutes ses formes (livres, périodiques, films, tableaux, cassettes, disques, etc.), parce que porteur d'informations, constitue la matière première du processus de transformation.

Des connaissances générales et spécifiques ainsi que des techniques appropriées permettent de choisir les informations (contenu des documents) dont aura besoin la bibliothèque pour répondre aux besoins des usagers (choix et acquisition). Certaines capacités mentales jointes aux connaissances et techniques permettent de codifier ces informations en vue d'un repérage rapide du contenu des documents par l'usager (classification et catalogage). Il faut ensuite préparer les documents à de multiples manipulations par les usagers et au repérage physique (préparation matérielle et reliure). Les services qui précèdent relèvent, dans une bibliothèque, des Services dits techniques tandis que ceux qui suivent sont appelés Services publics.

L'usager ayant repéré le bon document voudra le consulter sur place ou l'emprunter (prêt et mise en rayon des documents). Si l'usager ne repère pas l'information appropriée, il aura recours à un service d'aide au lecteur qui nécessite que la personne effectuant ce travail possède, outre des connaissances et des techniques différentes et complémentaires à celles requises par les Services techniques, des habiletés et des comportements pour agir avec le public.

Etant une organisation de service, l'instrument de base demeure les ressources humaines par lesquelles différentes transactions s'effectuent entre les usagers et la bibliothèque. Si la collection ou l'aménagement de la bibliothèque sont des éléments importants à considérer, la relation entre l'usager et le personnel est souvent déterminante dans la satisfaction ou non de l'usager.

Les BCP ont su développer des moyens qui permettent à plusieurs personnes en plusieurs lieux différents d'avoir accès aux mêmes informations simultanément (en multipliant les exemplaires d'un même document) ou en temps différé par le système de rotation des collections et celui des demandes spéciales.

Le système socio-technique de l'organisation est complexe et sophistiqué mais plusieurs opérations peuvent facilement être automatisées. D'autres opérations peuvent facilement être centralisées comme le catalogage et la classification; certaines BCP ont créé des centres régionaux de services de ce type.

5.2.4 Système psychosocial

Comme organisation de service, l'importance des acteurs internes est grande, nous l'avons dit, car l'ajustement mutuel entre les acteurs et leurs relations avec les usagers permettent la réalisation des objectifs et de la mission.

Pour les fins du diagnostic organisationnel, nous traiterons, bien sûr, des bénévoles dans leurs relations avec les autres acteurs qui peuvent intervenir dans le plan de formation. La gestion des bénévoles relève, en principe et selon la loi, des municipalités, mais la formation relève des BCP. Cette responsabilité demeure

nébuleuse pour certaines municipalités où les bénévoles de la bibliothèque ne sont pas invités aux fêtes organisées en l'honneur des bénévoles de leur municipalité.

D'une part, le bénévole donne de son temps pour la municipalité et ses concitoyens comme d'autres bénévoles s'occupent des loisirs, des sports ou d'autres services sociaux offerts par la municipalité. La gestion première relève donc de la municipalité qui possède certaines pratiques à l'égard de ses bénévoles.

D'autre part, les bénévoles font partie de l'organisation BCP. S'identifient-ils à la BCP ou à leur bibliothèque municipale d'abord? Nous croyons qu'ils ont davantage des attentes envers la BCP quant à la reconnaissance pour services rendus; ils s'attendent à ce que la BCP joue un rôle de leader quant à différents aspects de leur gestion, en général, et quant à leur formation, en particulier.

La BCP est vue comme l'expert pour la formation des bénévoles. Un des objectifs opérationnels le confirme. Elle possède un personnel de professionnels apte, en principe, à jouer un rôle dans un plan formel de formation des bénévoles. Ces gens assument déjà, partiellement, ce rôle de formateur. Les BCP possèdent aussi un bassin de personnes qui ont déjà participé à des sessions de formation qui ont été offertes aux bénévoles.

5.2.5 Système de gestion

Si les bénévoles et les BCP valorisent la formation, il ne va pas de soi que les municipalités en soient tout autant convaincues de la nécessité d'une formation ni même que la gestion des bénévoles relève de leur compétence.

Même si Blanchet (1990) soutient qu'il faut gérer le personnel bénévole comme tout autre personnel rémunéré, nous ne croyons pas que les petites municipalités qui n'ont pas d'employés se préoccupent de fournir un cadre de fonctionnement pour les bénévoles ou, s'il existe, il est très peu élaboré. On a recours à deux mécanismes principaux de coordination des activités: l'ajustement mutuel et le consensus entre les bénévoles de la bibliothèque et certaines politiques

et procédures quant au pouvoir de dépenser localement qui relève du trésorier municipal.

Ces façons de faire amènent des difficultés au niveau des ressources financières dont il faudra disposer pour offrir un programme de formation aux bénévoles. Nous ne connaissons pas les sommes qui sont actuellement dépensées à cette fin. Lorsque des bénévoles s'inscrivent à une activité de formation planifiée par la BCP ou lorsque le Comité de bibliothèque demande une formation, la municipalité rembourse les frais de déplacement et d'inscription, s'il y a lieu, du bénévole qui y assiste. Il n'y a pas de poste budgétaire spécifique affecté à la formation car celle-ci est considérée comme toute autre activité d'animation des bénévoles ou l'activité s'autofinance.

La BCP tire des revenus de deux sources principales: le ministère des Affaires culturelles et les municipalités participantes. Or, actuellement, il existe un litige entre le gouvernement et les municipalités à l'effet de donner toujours plus de responsabilités aux municipalités sans que celles-ci voient leurs revenus ajustés. Nous ne pouvons pas en évaluer l'impact sur la participation financière des municipalités à un programme de formation des bénévoles.

6. ANALYSE DES DONNÉES

6. ANALYSE DES DONNÉES

Cette analyse des résultats des questionnaires distribués aux bénévoles des BCP devrait nous permettre de procéder à l'étude des besoins de formation des bénévoles et de décrire les caractéristiques de cette clientèle-cible par rapport à un plan de formation tel que le proposait le modèle théorique d'analyse.

De plus, ne pouvant procéder à une véritable analyse des tâches comme le veut le même modèle à cause de données qui n'existent pas, c'est à partir des besoins de formation relatifs à certaines tâches exprimés par les bénévoles, dans la section 6.6.2, que nous pourrons obtenir les informations essentielles pour définir le contenu des cours.

Notre analyse s'effectuera en fonction des divers éléments du questionnaire qui ont été regroupés selon les objectifs poursuivis et mentionnés précédemment dans cette étude (p. 81-82).

6.1 CARACTÉRISTIQUES DE LA CLIENTÈLE: INFORMATIONS GÉNÉRALES

6.1.1 Sexe (question 1)

Tableau 3

Sexe des bénévoles

Sexe	Nombre	%
Homme	16	5,9
Femme	254	94,1

Contrairement au bénévole québécois type, nous retrouvons, dans le domaine des bibliothèques, une très forte proportion de femmes. Comme le souligne Payette et Vaillancourt, les femmes consacreraient cependant plus de temps au bénévolat.

6.1.2 Age (question 2)

Si, dans le portrait général du bénévole québécois de Payette et Vaillancourt,

celui-ci est âgé entre 35 et 50 ans, les bénévoles des bibliothèques n'échappent pas à cette règle puisque 80% d'entre eux sont âgés entre 30 et 59 ans dont 48,7% sont âgés de 30 à 44 ans. Le recrutement des moins de 29 ans est difficile, aux dires des directeurs de BCP, ceux-ci ne représentent toutefois que 11,5% des bénévoles.

Tableau 4

Age des bénévoles

Age	Nombre	%
moins de 20 ans	6	2,2
20 à 29 ans	25	9,3
30 à 44 ans	131	48,7
45 à 59 ans	87	32,3
plus de 60 ans	20	7,4

6.1.3 Scolarité (question 3)

Le bénévole des BCP ne correspond pas au portrait général du bénévole de Payette et Vaillancourt qui veut que le bénévole, à forte majorité, ait complété des études post-secondaires.

Dans les BCP, le bénévole, dans 58,5% des cas, possède un diplôme d'études secondaires (25,2%) ou moins (33,3%). La catégorie où il y a le plus de répondants, i.e. le mode, s'établit dans la catégorie où les bénévoles ne possèdent qu'une partie des études du niveau secondaire avec 29,6%. Ceux qui ont obtenu un diplôme d'études de niveau collégial ou plus ne représentent que 31,1% de l'ensemble des bénévoles.

On constate donc une hétérogénéité quant à la scolarité des bénévoles. Le contenu des cours de formation devra tenir compte de cette variable de même que le niveau de difficulté introduit dans la matière des cours.

Bien que des adultes développent, avec l'expérience de la vie et au travail, certaines habiletés et connaissances, tout formateur devra porter une attention spéciale au sujet des acquis des bénévoles inscrits avant de dispenser son cours.

Tableau 5

Scolarité des bénévoles

Scolarité	Nombre	%
primaire	10	3,7
partie du niveau secondaire	80	29,6
diplôme d'études secondaires	68	25,2
partie du niveau collégial	28	10,4
diplôme d'études collégiales	32	11,8
partie du niveau universitaire	14	5,2
diplôme universitaire	38	14,1

Blanchet (1990, p.13) rapporte que les bénévoles les moins scolarisés se concentrent davantage dans les services directs que dans les services administratifs. Nous avons donc vérifié la scolarité des responsables des bibliothèques qui accomplissent plus de tâches dites administratives.

Les bénévoles ayant une scolarité inférieure au diplôme d'études secondaires occupent le poste de responsable dans 45% des cas de ces catégories alors que 46,4% de ceux qui possèdent des études post-secondaires occupent ce poste. Sur les 270 réponses reçues, 101 réponses proviennent de responsables (question 20). Les responsables ont dans 51,5% des cas, i.e.52 des 101 bénévoles, une scolarité post-secondaire.

L'écart entre les groupes n'est pas suffisant, à notre avis, pour confirmer les dires de Blanchet, de LeNet et Werquin quant à la préférence qu'auraient les plus scolarisés pour les services administratifs.

Tableau 6
Scolarité des responsables

	prim.	ptie sec.	DES	ptie coll.	DEC	ptie univ	dipl. univ.
	%	%	%	%	%	%	%
oui	30	32,5	29,4	42,9	31,3	50	60,5
non	70	67,5	70,6	57,1	68,7	50	39,5

6.1.4 Etat civil (question 4)

Les bénévoles sont des gens mariés dans 78,5% des cas.

Tableau 7
Etat civil des bénévoles

Etat civil	Nombre	%
Marié(e)	212	78,5
Célibataire	36	13,3
Veuf(ve),séparé(e), etc.	22	8,2

6.1.5 Nombre et âge des enfants (questions 5 et 6)

Payette et Vaillancourt (1983) constatent que le bénévole, dans la plupart des cas, est marié et a des enfants d'âge scolaire. Ces deux variables affectent sa disponibilité. A cause des responsabilités familiales, le bénévole est aussi susceptible d'interrompre son bénévolat de temps à autre.

Les bénévoles des bibliothèques ont des enfants dans 84,1% des cas. Cependant, dans 22,7% des cas, ces enfants ont plus de 20 ans. Si on ajoute à ceux-ci les 15,9% qui n'ont pas d'enfants, on peut dire que la disponibilité de 38,6% des bénévoles n'est pas affectée par des responsabilités familiales relatives aux enfants.

Tableau 8
Nombre d'enfants

Nombre d'enfants	Nombre	%
aucun enfant	43	15,9
de 1 à 2 enfants	120	44,6
de 3 à 4 enfants	83	30,9
plus de 5 enfants	23	8,6

Tableau 9
Age des enfants

Age des enfants	Nombre	%
ne s'applique pas	43	15,9
de 0 à 5 ans	29	10,8
de 6 à 11 ans	67	24,9
de 12 à 16 ans	50	18,6
de 17 à 19 ans	19	7,1
plus de 20 ans	61	22,7

Nous remarquons aussi que la majorité des répondants disent avoir des enfants d'âge scolaire qui sont au niveau primaire (24,9%). Avec ceux dont les enfants fréquentent l'école secondaire, nous avons 43,5% des répondants. C'est pourquoi plusieurs bénévoles interrompent leurs activités durant l'été et durant les vacances scolaires de Noël et de Pâques, par exemple. Ce fait a quelques incidences sur le moment où doivent se dispenser les cours. Il faudra reconnaître les moments les plus favorables avant d'établir une grille de cours.

6.1.6 Occupation (question 7)

Si la majorité des bénévoles, selon Payette et Vaillancourt (1983), occupe un emploi à temps plein, chez les bénévoles des bibliothèques, il n'y en a que 17,5%. Par ailleurs, selon Blanchet (1990), les femmes ont plus de chances de faire du bénévolat si elles ont un emploi à temps partiel. Les bénévoles des bibliothèques à majorité féminine travaillent à temps partiel dans une proportion de 35,8%.

Plusieurs femmes ont cru bon de pointer deux cases nous signifiant ainsi que si elles avaient un emploi rémunéré à temps plein ou partiel, elles travaillaient aussi à la maison. Nous n'avons toutefois considéré que l'emploi rémunéré lors de la compilation.

Si 35,1% des femmes bénévoles travaillent exclusivement à la maison, nous retrouvons 61,4% des hommes et des femmes qui ont un emploi rémunéré à temps plein ou partiel. Les retraités ne représentent que 8,2% des bénévoles et les étudiantes à temps plein, 3,4% de ceux-ci. Il n'y a pas d'étudiant à temps partiel.

Tableau 10

Occupation selon le sexe

		rémunération				
	maison	- de 20 hres	20-35 hres	+ de 35 hres	retraité	étudiant
	%	%	%	%	%	%
homme	-	6,3	25,0	50,0	18,7	-
femme	97,3	18,6	17,5	15,5	7,5	3,6
Total	35,1	17,9	17,9	17,5	8,2	3,4

6.1.7 Expérience (question 8)

Le groupe ayant entre 2 et 5 ans d'expérience comme bénévole constitue le groupe où se retrouve le plus grand nombre de répondants avec 45,6%. Les moins de 5 ans d'expérience représentent plus de la moitié des bénévoles avec 54,8% des répondants. Les deux autres groupes se répartissent presque également: les 6 à 9 ans d'expérience représentent 24,1% tandis que les plus de 10 ans constituent 21,1% des bénévoles.

A titre d'information, tous les hommes ont entre 2 et 9 années d'expérience dont 75% ont entre 2 et 5 ans d'expérience.

Tableau 11

Expérience selon le sexe

Expérience	Sexe			%
	homme	femme	total	
moins de 2 ans	-	25	25	9,2
2 à 5 ans	12	111	123	45,6
6 à 9 ans	4	61	65	24,1
plus de 10 ans	-	57	57	21,1

6.1.8 Persistance du bénévole (question 9)

Outre le fait de constater la fréquence de ceux qui comptent poursuivre leur bénévolat (93,6%) et ceux qui comptent l'abandonner bientôt (6,4%), nous nous sommes demandé si le nombre d'années d'expérience et l'âge des bénévoles avaient une influence quelconque sur l'abandon du bénévolat car les directeurs généraux ont constaté un haut taux de roulement chez les bénévoles sans en connaître exactement la valeur. C'est dans le but de vérifier cette perception qui influence la durée d'un cours que nous avons analysé ces relations.

6.1.8.1 Persistance et expérience

Parmi les 6,4% de ceux qui abandonnent, le plus haut taux d'abandon se situe chez ceux qui possèdent moins de deux ans d'expérience (24% des répondants). Dans les autres catégories, on observe un taux d'abandon variant entre 3,6% et 6,3%.

Tableau 12

Persistance selon l'expérience

	Persistance		
Expérience	oui	non	total
moins de 2 ans	76,0%	24,0%	9,2%
2 à 5 ans	95,9%	4,1%	45,6%
6 à 9 ans	93,7%	6,3%	24,1%
plus de 10 ans	96,4%	3,6%	21,1%
total	93,6%	6,4%	100%

6.1.8.2 Persistance et âge

La proportion de 6,4% qui abandonnera le bénévolat est composée à 52,9% de gens âgés entre 30 à 44 ans. Le groupe de 20 à 29 ans et des 45 à 59 ans suit avec 17,65% des abandons pour chacun des groupes. Les moins de 20 ans et les plus de 60 ans ne constituent que 5,9% des abandons pour chacun des groupes.

Par ailleurs, si nous analysons par catégorie d'âge, c'est le groupe des moins de 20 ans qui a le plus haut taux d'abandon (16,7%). Le groupe des 20 à 29 ans suit avec une proportion de 12% de gens qui abandonnent. Le pourcentage d'abandon chez les gens âgés de 30 à 44 ans est de 7% et c'est dans ce groupe que l'on retrouve le plus grand nombre de bénévoles. Les personnes âgées de plus de 60 ans abandonnent dans une proportion de 5%. Le taux le plus faible d'abandon par groupe d'âge est détenu par le groupe des 45 à 59 ans (3,5% seulement).

Tableau 13

Persistance selon l'âge

Groupes d'âge	oui	non	Proportion des abandons
moins de 20 ans	83,3%	16,7%	5,9%
20 à 29 ans	88,0%	12,0%	17,65%
30 à 44 ans	93,0%	7,0%	52,9%
45 à 59 ans	96,5%	3,5%	17,65%
plus de 60 ans	95,0%	5,0%	5,9%

6.1.9 Durée de cette persistance (question 10)

Si le bénévole pense poursuivre son bénévolat, nous lui demandions d'évaluer le nombre d'années pendant lesquelles il compte le poursuivre. Des 249 personnes qui pensent poursuivre, 9,2% d'entre elles n'ont pas évalué ce temps. Parmi les 90,8% des gens qui ont indiqué un choix, près de la moitié d'entre eux, soit 45,8%, entendent poursuivre plus de cinq ans encore leur bénévolat. Le quart (25,3%) pense poursuivre encore un an ou deux et 19,7% limitent leur participation à 3 ou 4 ans encore.

A la demande du Comité directeur, nous avons analysé cette variable en fonction de l'âge et de la scolarité des bénévoles.

6.1.9.1 Durée et âge

Tableau 14

Durée de la persistance selon l'âge

Groupes d'âge	1 à 2 ans		3 à 4 ans		+ de 5 ans		Pas de réponse	Total
	%		%		%		%	%
- de 20 ans	20,0	1,6	-	-	80,0	3,5	-	100
20 à 29 ans	36,4	12,7	18,2	8,2	22,7	4,4	22,7	100
30 à 44 ans	21,85	41,3	21,85	53,1	47,9	50,4	8,4	100
45 à 59 ans	26,5	34,9	19,3	32,6	44,6	32,7	9,6	100
+ de 60 ans	31,6	9,5	15,8	6,1	52,6	8,9	-	100
Total		100		100		99,9		
Total	25,3		19,7		45,8		9,2	100

Si le groupe des moins de 20 ans ne constitue que 3,5% des répondants de la catégorie qui compte poursuivre plus de 5 ans son bénévolat, c'est dans une proportion de 80% qu'il le fera. Le groupe des plus de 60 ans vient au deuxième rang avec une proportion de 52,6%; ce groupe ne représente toutefois que 8,9% de cette catégorie de durée.

Pour la catégorie comprenant ceux qui poursuivront encore un an ou deux leur bénévolat, c'est la tranche d'âge des 20 à 29 ans qui obtient le plus haut taux avec 36,4%.

Quant à la catégorie qui veut continuer son bénévolat encore 3 ou 4 ans, c'est le groupe d'âge des 30 à 44 ans avec 21,9% qui se classe au premier rang.

6.1.9.2 Durée et scolarité

71,4% des bénévoles de la catégorie 'partie d'études universitaires' vont maintenir leur bénévolat pendant plus de cinq ans. Cette catégorie ne représente toutefois que 8,8% de l'ensemble 'plus de 5 ans'. Les 249 réponses que nous pouvions croiser sont réparties quant à la scolarité dans la même proportion que l'échantillon total des 270 répondants. En effet, ceux qui possèdent une scolarité inférieure au DES représentent 58,5% de tous les répondants et pour 249 répondants, nous obtenons la proportion de 58,2%.

La répartition de chaque catégorie de durée par rapport à la scolarité s'établit ainsi:

Tableau 15

Durée de la persistance selon la scolarité

Persistance	DES ou moins %	plus qu'un DES %
1 à 2 ans	60,3%	39,7%
3 à 4 ans	59,2%	40,8%
+ de 5 ans	55,3%	44,7%
Pas de réponse	65,2%	34,8%
Total	58,2%	41,8%

Ceux qui possède une moins grande scolarité vont poursuivre leur bénévolat pour plus de cinq ans encore dans une proportion de 43,5%. C'est aussi dans une proportion de 49% que ceux qui possèdent des études post-secondaires vont poursuivre plus de cinq ans leur bénévolat. Comme on peut le constater, il en est de même pour chaque catégorie de persistance, l'écart entre les deux groupes de scolarité est, à notre avis, minime et se situe, d'après le tableau 16, entre 0,8% et 5,5%.

Tableau 16

Durée de la persistance selon la scolarité

Persistance	DES ou moins	plus qu'un DES	Ecart	Total
	%	%	%	%
1 à 2 ans	26,2	24,0	2,2	25,3
3 à 4 ans	20,0	19,2	0,8	19,7
+ de 5 ans	43,5	49,0	-5,5	45,8
pas de réponse	10,2	7,7	2,5	9,2
total	99,9	99,9	100	

6.1.10 Responsable de bibliothèque (question 20)

Les responsables de bibliothèques, c'est-à-dire ceux qui sont nommés par résolution d'un Conseil municipal, représentent 37,4% des répondants ou 101 personnes. Les autres bénévoles sont au nombre de 169 et représentent 62,6% de la population interrogée.

6.2 DISPONIBILITÉS POUR LA FORMATION

Nous savons que le bénévole, dans 54,3% des cas, a des responsabilités familiales qui réduisent sa disponibilité et qu'il travaille à temps plein ou partiel dans 53,3% des cas. Les questions 11 à 14 portent sur le temps qu'il consacre déjà à la bibliothèque. Le fait qu'il accomplisse ou non d'autres activités de bénévolat dans d'autres organismes ou associations réduit d'autant sa disponibilité en temps pour suivre des cours. D'ailleurs personne n'est étudiant à temps partiel parmi les répondants. Nous lui avons donc demandé expressément de combien de temps il pouvait disposer pour une formation par mois ou par semaine.

6.2.1 Heures consacrées à la bibliothèque par semaine (question 11)

45,3% des répondants disent consacrer entre 2 heures et 5 heures par semaine à la bibliothèque alors que 33% des bénévoles consacrent moins de deux heures par semaine. Une majorité de 78,3% consacrent donc moins de 5 heures par semaine à la bibliothèque.

Tableau 17

Heures de travail par semaine des bénévoles

moins de 2 heures	33,0% des bénévoles
entre 2 et 5 heures	45,3% des bénévoles
entre 5 et 10 heures	14,2% des bénévoles
entre 10 et 20 heures	5,6% des bénévoles
plus de 20 heures	1,9% des bénévoles

Afin d'évaluer le nombre d'heures de travail que les bénévoles exécutent pour offrir des services de bibliothèques dans les municipalités desservies par les dix BCP du Regroupement des BCP, nous avons effectué, à partir des résultats, un calcul des heures travaillées à partir de cette fréquence.

En prenant le point milieu de chaque catégorie d'heures et en le multipliant par la proportion indiquée du nombre des bénévoles qui est évalué à 7 000, nous possédons un ordre de grandeur du travail fourni par les bénévoles. Les 7 000 bénévoles fourniraient environ 29 403,5 heures par semaine. Comme les bibliothèques, faute de bénévoles, ne sont pas ouvertes toute l'année ou fonctionnent au ralenti à certaines périodes, nous avons fixé à 40 semaines par an la période où les bibliothèques offrent des services.

En multipliant le nombre d'heures travaillées par semaine par 40 semaines, on arrive à un total de 1 176 140 heures par an. En multipliant ces heures par le taux du salaire minimum et sans compter les sommes requises pour les avantages sociaux, on obtient:

1 176 140 heures x 5,25$ = 6 174 735$

C'est donc plus de 6 000 000$ qui est épargné par les municipalités et le MAC chaque année pour offrir des services d'information, de formation, de culture et de loisirs à plus de 1 148 970 habitants du Québec.

6.2.2 Participation à d'autres activités de bénévolat (question 13 et 14)

Sur les 270 répondants, 68,5% des bénévoles participent à d'autres activités de bénévolat dans leur communauté (question 13). Comme on peut le constater, les

bénévoles des bibliothèques sont des gens très actifs.

Ces activités s'effectuent, principalement, dans les secteurs de l'action sociale 20,5% et des loisirs et des sports (20%). Ce n'est qu'à titre indicatif que nous donnons ces pourcentages. Plusieurs bénévoles ont coché plus d'une case à la question 14 même si nous leur demandions de cocher le secteur dans lequel ils étaient le plus engagés. Nous avons choisi, pour la compilation, le premier domaine qui était pointé sur le questionnaire. Cette 'manipulation' a probablement affecté les premières catégories de cette question.

Les résultats nous indiquent, contrairement à certaines hypothèses, que le domaine culturel n'a été choisi que dans 9,7% des cas tandis que le domaine éducatif a été choisi dans 17,9% des cas.

Tableau 18

Autres domaines de bénévolat

Domaine:	%
éducatif	17,9
religieux	18,9
politique	3,9
syndical	1,1
loisirs/sport	20,0
culturel	9,7
club social	8,8
action sociale	20,5

6.2.3 Temps disponible pour des activités de formation (question 12)

Sur cette question de disponibilité, nous proposions six catégories, réparties en mois ou en semaine. Nous avons obtenu le résultat suivant pour 260 répondants.

Tableau 19

Temps disponible pour la formation

Temps disponible	%
moins de 1 jour par mois	35,0
de 1 à 3 jours par mois	34,2
de 3 à 5 jours par mois	3,5
moins de 3 heures par semaine	8,0
de 3 à 6 heures par semaine	15,8
plus de 6 heures par semaine	3,5

35% des bénévoles ont moins d'un jour par mois à consacrer à la formation alors que 34,2% ont entre 1 et 3 jours à y consacrer. C'est donc près de 70% des bénévoles qui jugent ne pas avoir la disponibilité requise pour suivre un cours qui nécessiterait un engagement de plus de trois jours par mois. Il nous apparaît impossible pour ces gens de s'inscrire dans une série de cours qui demanderaient, outre l'assistance à des cours, des heures de travail à la maison dans le but d'effectuer des travaux ou des 'devoirs'.

Parmi les catégories où l'on fait référence à leur disponibilité en termes d'heures par semaine, 23,8% des bénévoles considèrent pouvoir consacrer moins de 6 heures par semaine. Trois bénévoles ont noté la difficulté d'évaluer le temps soulignant que cela dépendrait du nombre de semaines requises. On semble prêt à consacrer jusqu'à six heures par semaine à condition que cela ne s'étende pas sur un trop grand nombre de semaines.

Cette question sera complétée par la question 51 qui porte sur les préférences des bénévoles quant à la durée de la formation.

6.3 PROFIL DES BIBLIOTHEQUES

Les données que nous avons recueillies sur les bibliothèques avaient deux fonctions. La première fonction est de nous permettre de vérifier si les réponses reçues représentent bien les régions et les différentes tailles des municipalités à desservir. La deuxième fonction de ces données consiste à nous fournir certaines variables qui alimenteraient notre analyse des besoins des bénévoles.

6.3.1 Représentation par BCP (question 15)

Au prorata du nombre de bibliothèques par région de BCP, nous avions distribué un certain nombre de questionnaires nous assurant ainsi d'une représentation équilibrée pour chaque région. Nous avons obtenu, par BCP, un taux de réponse variant entre 79,4% et 100%. L'écart entre le pourcentage attendu et celui effectivement reçu par région n'est pas très élevé. Nous en concluons qu'il n'y

a ni sur-représentation ni sous-représentation d'une région qui pourrait introduire des distorsions dans les résultats.

Tableau 20

Représentativité par région

Régions	% attendu	% reçu	Ecart %
Abitibi-Témiscamingue	11,3	10,0	-1,3
Côte-Nord	3,7	4,1	+0,4
Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine	7,3	7,8	+0,5
Laurentides	9,3	9,2	-0,1
Mauricie	19,0	18,9	-0,1
Montérégie	9,3	8,5	-0,8
Outaouais	6,3	6,7	+0,4
Portages	13,0	13,3	+0,3
Région de Québec	12,7	13,0	+0,3
Saguenay/Lac-Saint-Jean	8,0	8,5	+0,5

6.3.2 Taille des municipalités: population desservie (question 16)

La majorité de nos répondants (68%) proviennent des municipalités de moins de 1 999 habitants. Selon le nombre de municipalités desservies en 1988 et leur répartition par population trouvée dans la publication de MAC, *Statistiques 1988: bibliothèques publiques du Québec*, nous voulions que notre échantillon reflète, si possible, ce partage par taille de municipalité.

Tableau 21

Taille des municipalités

Taille des municipalités	% attendu	% reçu	Ecart
moins de 499 habitants	20,1	20,5	+0,4
de 500 à 999 hab.	25,2	26,8	+1,6
de 1 000 à 1 999 hab.	22,7	26,6	+3,9
de 2 000 à 2 999 hab.	13,4	11,8	-1,6
de 3 000 à 3 999 hab.	11,5	8,5	-3,0
de 4 000 à 4 999 hab.	4,5	2,9	-1,6
plus de 5 000 hab.	2,6	2,7	+0,1

6.3.3 Heures d'ouverture des bibliothèques (question 17)

La catégorie d'heures d'ouverture qui a obtenu le plus grand nombre de réponse, 56,3% des cas, est celle où la bibliothèque ouvre ses portes au public entre 2 et 5 heures par semaine. Voici les résultats pour chaque catégorie:

Tableau 22

Heures d'ouverture de la bibliothèque

Heures d'ouverture	%
moins de 2 heures	16,3
de 2 à 5 heures	56,3
de 6 à 10 heures	20,4
de 10 à 15 heures	5,6
plus de 15 heures	1,4

En établissant une relation entre heures d'ouverture et taille des municipalités, nous pensions trouver une constante. Nous croyons maintenant que le nombre d'heures d'ouverture dépend non pas nécessairement des besoins de la population mais de la disponibilité des bénévoles en nombre et en temps.

Nous retrouvons cependant quelques tendances. Les bibliothèques des quatre premières catégories de municipalités, jusqu'à 2 999 habitants, ont en majorité leur bibliothèque ouverte entre deux et cinq heures par semaine. Le pourcentage varie entre 50% et 78,7%. Quant aux bibliothèques situées dans les municipalités de plus de 3 000 habitants, la majorité, entre 42,9% et 50%, ouvrent entre 6 et 10 heures par semaine. On remarque qu'il n'y a aucune bibliothèque de moins de 1 999 habitants qui est ouverte plus de 10 heures par semaine. De même façon, il n'y a aucune bibliothèque de plus de 3 000 habitants qui est ouverte moins de deux heures par semaine.

Tableau 23

Heures d'ouverture selon la taille de municipalité

Hres d'ouverture	- de 400	500	1 000	2 000	3 000	4 000	5 000
moins de 2 heures	38,9	26,4	6,6	2,7	-	-	-
entre 2 et 5 heures	51,8	61,8	78,7	50,0	35,5	25,0	14,3
entre 6 et 10 heures	9,3	11,8	14,7	27,7	45,2	50,0	42,9
entre 10 et 15 heures	-	-	-	16,7	16,1	16,7	28,5
plus de 15 heures	-	-	-	2,7	3,2	8,3	14,3

6.3.4 Personnel de la bibliothèque (question 18)

Afin de maintenir un certain nombre d'heures d'ouverture de la bibliothèque et accomplir les multiples tâches qui s'alourdissent, en principe, avec l'augmentation de la population desservie, nous voulions connaître le nombre de personnes composant les comités de bibliothèque.

Un comité de bibliothèque comprend habituellement, dans 33,5% des cas, entre 10 et 20 personnes. C'est la catégorie qui a recueilli le plus grand nombre de réponses. On peut dire que dans la majorité des cas (62,5%), le comité recrute entre 6 et 20 personnes.

Tableau 24

Nombre de bénévoles par comité de bibliothèque

Nombre de bénévoles	%
une personne	1,1
2 à 5 personnes	22,3
6 à 10 personnes	29,0
10 à 20 personnes	33,5
plus de 20 personnes	14,1

Après avoir procédé à quelques analyses de corrélation, à l'aide du logiciel StatView, et nos hypothèses ayant été rejetées, nous pouvons affirmer que la composition d'un comité n'est reliée ni au nombre d'heures d'ouverture, ni à la population desservie. Il n'existe pas non plus de relation à établir entre la taille d'un comité de bibliothèque et la quantité d'heures de travail par semaine fournie par les bénévoles.

6.3.5 Rémunération du personnel (question 19)

Les directeurs de BCP remarquent que, depuis quelques années, certaines municipalités ont tendance à verser une compensation monétaire aux bénévoles comme pour d'autres bénévoles des loisirs et des sports dans ces municipalités. Si cette tendance se révélait assez forte, cela pourrait avoir une incidence sur un programme de formation. On pourrait, par exemple, exiger une formation ad hoc

pour s'occuper des petites bibliothèques publiques et certifier cette formation. En retour, les municipalités pourraient accepter de payer un salaire à des gens qualifiés pour gérer ces petites bibliothèques municipales.

La réponse à cette question montre qu'il n'y a que 15,9% des bénévoles qui reçoivent une compensation monétaire de leur municipalité, outre les frais de dépense et de déplacement. C'est donc la très grande majorité d'entre eux qui continuent de donner gratuitement de leur temps.

Nous avons regardé la distribution de ce 15,9% des répondants par rapport à la taille des municipalités. La compensation monétaire n'est pas reliée à un type de municipalité en particulier.

6.4 SOURCES DE MOTIVATION DES BENÉVOLES DES BIBLIOTHEQUES (question 21 à 34)

Nous avons procédé à la compilation de ces questions en bloc car ce n'était, en fait, qu'une seule et même question. Le logiciel employé ne nous permettait pas de considérer les diverses sources de motivation et de les qualifier à moins de procéder comme nous l'avons fait en subdivisant les sources.

Les treize énoncés soumis à l'attention des bénévoles réfèrent, principalement, aux trois niveaux supérieurs de la hiérarchie des besoins de Abraham Maslow que sont les besoins sociaux ou d'appartenance à un groupe ou une communauté, les besoins de statut et d'estime de soi ou des autres et les besoins d'accomplissement ou de réalisation de soi.

Nous y avons ajouté l'énoncé (question 27) qui veut vérifier ce que disait le Conseil consultatif canadien de la situation de la femme (1982, p. 28) quant à l'exercice du bénévolat par la femme qui, selon lui, constitue une étape de rupture entre le rôle de maîtresse de maison et la réinsertion sur le marché du travail.

L'analyse sera effectuée en fonction des deux sources de motivation établies

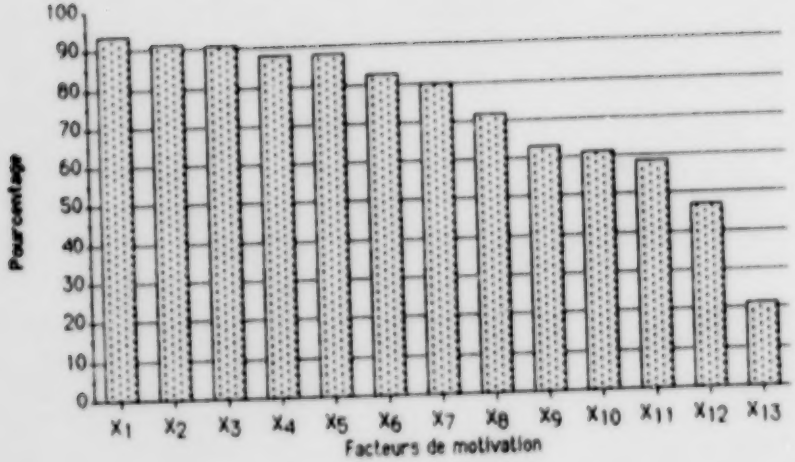
par Payette et Vaillancourt (1983) que nous avons décrites plus longuement au chapitre portant sur le cadre conceptuel. On se souviendra que, pour Payette et Vaillancourt, il existe deux types de motivation à l'origine du bénévolat:

1° motif d'intérêt personnel dont le but est la satisfaction personnelle ou l'attrait du pouvoir; l'intérêt personnel peut être relié au besoin de s'exprimer, s'épanouir, acquérir des connaissances ou de l'expérience ou améliorer le bien-être de la société;

2° altruisme ou générosité.

Mais d'abord, nous présentons les résultats obtenus pour chacune des catégories ' très importante' et 'importante'. Chaque énoncé est suivi des pourcentages obtenus par catégorie et suit l'ordre décroissant d'importance de son rang final.

Tableau 25
Sources de motivation des bénévoles



Motifs du bénévolat	très important		important		total
	rang	%	rang	%	%
x1 Rendre service, aider les gens	2	54,6	3	38,9	93,5
x2 Faire découvrir la lecture aux autres	3	52,3	6	38,7	91,0
x3 Améliorer la vie culturelle du milieu	1	62,5	11	28,4	90,9
x4 Me sentir utile à mon milieu	4	49,1	4	38,8	88,0
x5 Jouer un rôle, m'engager dans mon milieu	6	45,8	1	42,1	87,9
x6 Acquérir des connaissances ou de l'expérience	7	43,0	2	39,3	82,3
x7 Avoir un accès facile aux livres	5	48,5	10	31,3	79,8
x8 Développer de nouvelles compétences ou habiletés	8	38,3	9	33,3	71,6
x9 Découvrir ce dont je suis capable	9	29,0	8	33,9	63,0
x10 Me créer un réseau d'ami(e)s, rencontrer des gens	10	22,3	5	38,8	61,2
x11 Assumer des responsabilités, exercer un leadership	11	22,0	7	36,3	58,3
x12 Sortir de la maison, me divertir	12	19,5	12	27,6	47,1
x13 Me préparer à réintégrer le marché du travail	13	7,8	13	13,7	21,5

Les trois premières sources de motivation pour faire du bénévolat sont considérées par plus de 90% des bénévoles comme source très importante ou importante de leur besoin de faire du bénévolat. Les trois autres énoncés suivants sont considérés par plus de 80% des bénévoles comme très importants ou importants.

Les énoncés qui occupent les premier et deuxième rangs annoncent un altruisme et un dévouement très grand de la part des bénévoles des bibliothèques. Si le troisième énoncé entre aussi dans la catégorie altruisme, il peut, partiellement, couvrir un intérêt personnel qui est de participer à bâtir ou à organiser quelque chose pour en profiter soi-même par la suite.

Les énoncés qui occupent les quatrième et cinquième rangs, s'ils répondent à un besoin d'intérêt personnel répondent aussi aux besoins d'appartenance à la communauté, de statut et d'estime de soi.

Le fait que l'énoncé "acquérir des connaissances ou de l'expérience" se classe au sixième rang nous indique que tout genre de formation est en soi valorisée par 82,3% des bénévoles.

L'énoncé "assumer des responsabilités, exercer un leadership" par lequel nous voulions vérifier si l'attrait du pouvoir était important chez les bénévoles des bibliothèques ne se place qu'au onzième rang avec 58,3% des bénévoles.

Dans le cas des bénévoles des bibliothèques, la raison du bénévolat chez la femme donnée par le Conseil consultatif canadien sur le statut de la femme ne s'est pas confirmée. Cette raison arrive au dernier rang et on n'y retrouve que 21,5% des gens pour qui c'est important (13,7%) ou très important (7,8%).

Quelques raisons 'autres' invoquées par les bénévoles retiennent notre attention. Deux personnes souhaitent donner le goût de la lecture aux enfants, en général, ou à ses propres enfants. Deux autres personnes affirment pouvoir y exercer leur capacité d'organisation d'activités ou de rencontres. Une personne

trouve, par son travail à la bibliothèque, une source de valorisation personnelle (estime de soi). D'autres travaillent à la bibliothèque par goût ou par amour pour la lecture.

Payette et Vaillancourt (1983) proposent deux types de motivation qui découlent de leurs deux sources de motivation. Selon eux, l'intérêt personnel conduit au bénévolat d'investissement où les bénéfices à retirer du bénévolat sont à long terme et l'altruisme conduit au bénévolat de consommation où les bénéfices sont à plus court terme.

Pour ces auteurs, les femmes pratiquent davantage le bénévolat de consommation tandis que les hommes s'adonnent au bénévolat d'investissement où l'attrait du pouvoir est plus grand que la satisfaction personnelle. Notre étude portant sur des bénévoles dont 94,1% sont des femmes tend à confirmer cette constatation de Payette et Vaillancourt.

Nous croyons que le type de bénévolat pratiqué dans les bibliothèques rassemble davantage de gens qui pratiquent un bénévolat de consommation. Pour cette raison, la formation à donner se doit d'être très pratique, concrète, près de la réalité quotidienne et s'inscrire dans l'atteinte d'objectifs à court terme. On aura l'occasion de confirmer ou d'infirmer cette première observation en étudiant les réponses fournies à d'autres questions.

6.5 ATTITUDES À L'ÉGARD DE LA FORMATION EN GÉNÉRAL (questions 35 à 50)

Les questions 35 à 50, comme dans la section précédente, ne constituent qu'une seule et même question. Par cette question, nous voulions connaître quelles sont les attitudes dominantes chez les bénévoles quant à la formation. La perception qu'ils en ont permet-elle une réaction favorable ou défavorable face à une situation de formation?

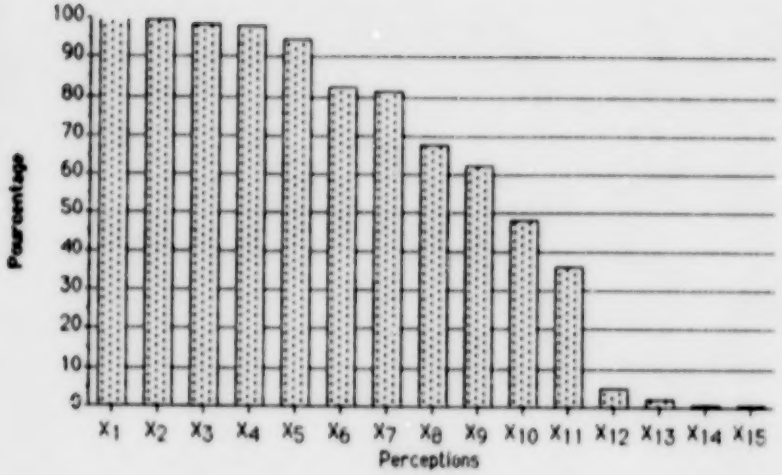
Nous avons appris précédemment que "acquérir des connaissances ou de l'expérience" constitue un besoin pour les bénévoles et cet énoncé se plaçait au

sixième rang. Nous en avons conclu que la formation est valorisée par les bénévoles. Mais la bibliothèque, en soi, peut constituer un réservoir suffisant de connaissances capable d'étancher leur soif de savoir.

Nous proposions quinze énoncés correspondant à diverses perceptions et attitudes que l'on peut avoir à l'égard de la formation. Les bénévoles disaient s'ils trouvaient chaque affirmation vraie, plutôt vraie, plutôt fausse ou fausse.

Nous avons mis en rang d'importance décroissante ces énoncés selon les pourcentages obtenus pour les catégories Vrai et Plutôt vrai.

Tableau 26
Perceptions de la formation



	Affirmations	Vraie		Plutôt vraie		Total
		rang	%	rang	%	%
x1	Une façon d'améliorer ce que l'on fait	1	81,1	11	18,9	100
x2	Une façon de s'informer sur un sujet précis	2	76,8	9	22,8	99,6
x3	Un investissement personnel	4	72,3	7	25,8	98,1
x4	Un investissement pour la bibliothèque	3	76,0	10	21,7	97,7
x5	Une source de motivation	5	58,0	5	36,7	94,7
x6	Un instrument de valorisation	6	37,4	2	45,0	82,4
x7	Une occasion de faire de nouvelles rencontres	7	32,3	1	49,1	81,4
x8	Une façon de régler/ de prévoir les problèmes	8	24,6	3	43,1	67,7
x9	Une récompense	9	21,5	4	40,6	62,1
x10	Une façon d'acquérir une attestation d'études	10	18,6	6	29,5	48,1
x11	Un moyen pour se faire apprécier	11	10,4	8	25,4	35,8
x12	Une forme de contrainte	12	1,5	12	3,5	5,0
x13	Une perte de temps	13	0,4	13	1,9	2,3
x14	Une perte d'argent	14	0,4	15	0,4	0,8
x15	Une forme de punition	15	-	14	0,8	0,8

Les cinq premiers énoncés récoltent chacun plus de 94% de la faveur des bénévoles. Ceux-ci considèrent la formation comme une activité qui va d'abord leur permettre d'améliorer ce qu'ils font (100%) et doit donc porter sur un sujet précis (99,6%) puisque leurs tâches sont habituellement très découpées et donc souvent très précises. Ce sont des gens avides d'apprendre des choses nouvelles, cela les motive dans 94,7% des cas. Ils considèrent que la formation constitue un investissement personnel (98.1%) presque autant qu'un investissement pour la bibliothèque (97.7%). En cela, ils rejoignent les théories les plus nouvelles sur la formation en milieu de travail. La formation ne doit pas représenter un coût mais un investissement pour une organisation et se doit de répondre aux besoins des individus comme à ceux de l'organisation.

Il ne faut pas minimiser les énoncés qui arrivent aux 6e et 7e rangs puisqu'ils rassemblent respectivement 82,4% et 81,4% des bénévoles. La formation que peut offrir une BCP constitue une source de valorisation importante pour eux et cela peu importe leur niveau de scolarisation. La formation est aussi pour eux une activité sociale autant qu'intellectuelle; c'est une occasion de faire de nouvelles rencontres.

Lorsque nous ferons l'analyse de EXCEL qui conduit à un certificat d'études, il faudra se souvenir que l'énoncé qui fait référence à l'obtention du diplôme ou attestation se place au 10e rang avec seulement 48,1% de bénévoles qui croient cette affirmation 'vraie' et 'plutôt vraie'. Cela confirme d'ailleurs ce que dit Wlodkowski (1985) à ce sujet. Selon lui, les adultes préfèrent les motivations intrinsèques, originant des besoins d'estime de soi et de réussite, à la motivation créée par la compétition et la recherche d'un diplôme.

Il faut remarquer aussi que les quatre énoncés qui recelaient une vision négative de la formation se placent tous aux derniers rangs et que très peu de bénévoles, entre 0,8% et 5%, les ont déclarés vraies ou plutôt vraies.

La formation est valorisée et très positivement perçue par l'ensemble des bénévoles. Les bénévoles s'inscrivant à des sessions de formation dont le sujet s'applique directement à leurs tâches seraient des gens très motivés qui apprennent

donc plus facilement et plus rapidement.

6.6 ATTENTES VIS-A-VIS LA FORMATION

Ces attentes sont de deux ordres. Il s'agit d'attentes concernant le cadre dans lequel se déroulent les activités de formation et aussi d'attentes concernant la contenu ou la matière de la formation.

6.6.1 Cadre de la formation (questions 51 à 56)

Avant de formuler le cadre de la formation des bénévoles, nous voulions connaître leurs préférences quant à la durée d'une session de formation, quant aux lieux où se déroulent ces activités individuelles ou de groupes et quant à la ou aux formules pédagogiques à privilégier. Nous voulions aussi connaître la proportion des gens qui auraient l'intention de s'inscrire à un programme de formation conduisant à une attestation d'études.

6.6.1.1 Durée de la formation (question 51)

Cette question réfère autant à la durée, au moment qu'à la fréquence des sessions de formation. C'est dans 40,7% des cas que les bénévoles préfèrent une activité qui ne dure qu'une journée. Si on y ajoute ceux qui préfèrent que l'activité se déroule en une soirée (31,2%), ces deux préférences rallient 71,9% des bénévoles.

Si on relie cette préférence au temps disponible que les bénévoles peuvent consacrer à la formation (question 14), nous pouvons dire que si une activité ne doit pas durer plus d'une journée pour 40,7% des bénévoles, il ne doit pas y en avoir plus d'une journée par mois pour 35% des répondants et entre un et trois jours par mois pour 34,2% d'entre eux.

Pour 1,9% des bénévoles, le moment de la formation (jour, soir ou fin de semaine, etc.) est d'abord lié à la matière et cela leur est indifférent.

Tableau 27

Durée de la formation

Durée de la formation	fréquence %
une journée	40,7
une soirée	31,2
deux jours par semaine	5,3
deux soirs par semaine	8,0
cinq jours	1,5
une fin de semaine	11,4
autre	1,9

Croyant que ce choix puisse être lié à l'occupation des bénévoles, nous avons tenté d'établir une relation. Pour chacune des catégories d'occupation, on retrouve entre 34% et 46,6% des bénévoles qui préfèrent le jour même s'ils travaillent et entre 26% et 46,8% des bénévoles qui ne travaillent pas, qui préfèrent le soir. L'occupation n'est pas déterminante du choix de la durée et du moment de la formation. La préférence est indépendante de l'occupation du bénévole.

Selon les résultats, on note que quel que soit l'âge, qu'il soit marié ou non, qu'il ait ou non des enfants, qu'il ait d'autres activités de bénévolat ou non, cela n'affecte pas non plus le choix de la durée d'une formation.

6.6.1.2 Lieux de formation (question 52)

C'est dans une proportion de 67,8% que les bénévoles préfèrent que les activités de formation se déroulent dans leur municipalité, à la bibliothèque (27,6%) ou ailleurs (40,2%). Ils désirent donc éviter les déplacements pour assister aux sessions de formation que leur proposerait la BCP.

Tableau 28

Lieux de formation

Lieux de formation	fréquence %
à la bibliothèque	27,6
dans ma municipalité	40,2
dans une municipalité voisine	7,2
dans une municipalité de la MRC	9,5
au siège de la BCP	11,0
dans un grand centre de la région	4,5

6.6.1.3 Groupes de formation (question 53)

A 94,4%, les bénévoles préfèrent la formation en groupe. Seulement 3% des bénévoles préfèrent une formation individuelle. A la formation en groupe, il faut ajouter les trois personnes qui nous signalent que cela n'a pas d'importance ou que cela dépend du contenu. Deux autres personnes préfèrent un groupe composé de 5 à 10 personnes alors que deux personnes préfèrent le groupe, peu importe sa taille.

Participer à une séance de formation regroupant 10 à 15 personnes constitue le regroupement préféré par 77,1% des bénévoles. On peut rapprocher cet ordre de grandeur du groupe de formation du nombre de personnes composant un comité de bibliothèque et aussi du lieu où devrait se tenir les séances de formation qui est la municipalité pour connaître les désirs des bénévoles. Retenir cette formule très décentralisée et donner une formation valable serait très coûteux. D'ailleurs, en procédant ainsi on ne pourrait répondre à d'autres besoins comme celui de considérer la formation comme une occasion de nouvelles rencontres.

Tableau 29

Groupes de formation

Groupes de formation	fréquence %
individuelle	3,0
en petits groupes (10-15 pers.)	77,1
en groupes moyens (15-25 pers.)	13,9
en grands groupes (25-35 pers.)	3,4
autres	2,6

6.6.1.4 Formule pédagogique (question 54)

Les trois premières formules présentées reçoivent la préférence des bénévoles à 91,6%. La 'formation assistée par une personne expérimentée' retient la faveur des bénévoles à 51,3%; cette formule suppose une part de théorie et de pratique. La deuxième formule est celle de l'atelier' avec 27,8% des bénévoles; cette formule contient plus de formation pratique que la première. La troisième formule, choisie par 12,5% des bénévoles, est celle des 'conférences, discussions, séminaires'. Elle comporte plus de formation théorique que de formation pratique mais elle suppose

une participation active de l'assistance. Elle est propice à l'échange d'idées et d'opinions.

La formule de 'cours magistral' référant à un style passif de l'assistance n'est retenue que par 0,4% des bénévoles. Seulement 6,9% des bénévoles optent pour la formule d'apprentissage individuelle (cours par correspondance, assisté par ordinateur ou manuels).

Alors que les séances individuelles de formation (question précédente) n'ont été choisies que par 3% des bénévoles, les formules d'apprentissage individuel ne sont soulignées que par 6,9% des gens.

Nous y voyons une confirmation de Mucchielli (1979) qui dit que pour les adultes, le groupe a une influence déterminante. Cela confirme aussi la théorie de Herrmann (1987) qui veut que les personnes dont la région dominante d'apprentissage est la partie inférieure droite apprennent mieux lorsqu'il y a écoute et partage des idées ou lorsqu'il y a travail de groupe mais seulement à condition que ces personnes puissent relier et intégrer l'apprentissage à ce que la personne est et fait.

Tableau 30

Formule pédagogique

Formule pédagogique	fréquence %
formation assistée par une personne expérimentée	51,3
ateliers	27,8
conférences, discussions, séminaires	12,5
cours magistral	0,4
apprentissage individuel à l'aide de:	
guides, manuels, etc.	2,7
cours par correspondance	3,4
cours assisté par ordinateur	0,8
autres	1,1

6.6.1.5 Attestation d'études (question 55)

Par cette question, nous voulions connaître le degré d'intéressement des

bénévoles pour un programme de cours conduisant à une attestation d'études du genre de celle offerte par EXCEL. 58,6%, soit 154 bénévoles se déclarent intéressés à s'inscrire à un tel programme alors que 41,4%, soit 109 bénévoles ne sont pas intéressés.

Par ailleurs, nous avons déjà vu que 48,1% seulement des bénévoles considèrent que la formation est "une façon de d'acquérir une attestation" (tableau 26). On peut vouloir s'inscrire à un programme de formation sans que la motivation première soit l'obtention d'une attestation. Parmi les gens considérant qu'il est 'vrai' ou 'plutôt vrai' que la formation soit une "façon d'acquérir une attestation", il n'y a que 69,4% de ceux-ci qui s'inscriraient tandis que ceux ayant déclaré 'faux' ou 'plutôt faux' cet énoncé s'inscriraient au programme dans une proportion de 49,6%.

Tableau 31

Intérêt pour l'attestation d'étude

Formation est une façon d'acquérir une attestation	Intéressés à s'inscrire oui %	non %
vrai	26,4	12,4
plutôt vrai	43,0	18,2
plutôt faux	24,8	18,0
faux	24,8	31,6

Nous avons aussi vérifié si le fait d'être responsable de bibliothèque augmentait le taux d'intérêt envers la certification: 53,5% des responsables sont intéressés à s'inscrire à un programme de formation comparativement à 61,6% chez les bénévoles autres que responsables. Nous en déduisons que la difficulté de recruter des responsables de bibliothèques affiliées ne peut trouver une solution dans un programme de formation dédié aux responsables uniquement.

6.6.1.6 Coût d'inscription (question 56)

Parmi ceux s'étant déclarés intéressés (58,6%) à suivre un programme de formation certifié, nous voulions connaître l'intensité de cette volonté suite à l'imposition d'un coût d'inscription de '40$ à 50$ par cours' ce qui correspond à la moitié du prix d'inscription fixé, en 1989, par EXCEL, i.e 100$. Nous savons déjà

que 98,1% des bénévoles considèrent que la formation c'est aussi un "investissement personnel".

Tableau 32

Maintien de l'intérêt et coût d'inscription

Maintien de l'inscription avec coût	Nombre	%	%
oui	96	36,6	62,7
non	57	21,8	37,3
ne s'applique pas	109	41,6	-
total	262	100	100

Il n'y a que 62,7% des bénévoles intéressés par le programme certifié qui demeurent intéressés si un coût est imposé. Si les bénévoles devaient défrayer de leur poche des frais d'inscription, le taux global d'intérêt pour un tel programme serait de 36,6% de l'ensemble des bénévoles et non plus 58,6%. Parmi les gens qui demeurent intéressés malgré le coût, quelques-uns nous ont mentionné que c'est la municipalité qui devait défrayer ces coûts.

6.6.2 Contenu et niveau de formation (questions 57 à 93)

Nous demandions aux bénévoles d'évaluer le niveau de besoins de formation qu'ils souhaitaient relativement à des tâches qu'ils étaient susceptibles d'accomplir. On fait référence à ces tâches dans des documents publiés par les différentes BCP.

Ces tâches tant pour les responsables que les autres bénévoles ne sont pas exhaustives. Mais nous croyons avoir soumis à l'évaluation des gens des tâches et des secteurs d'activités qui couvrent les divers champs d'action des bénévoles des petites bibliothèques. Toutes les tâches soumises à l'évaluation ne sont pas exécutées par tous les bénévoles.

Alors que tous les bénévoles pouvaient répondre aux questions 57 à 74, il n'y a que les responsables de bibliothèque qui répondaient aux questions 75 à 93.

Nous n'avons pas donné, dans le questionnaire, une définition des termes

employés pour nommer les niveaux de formation désirés. Nous voulions que ces niveaux réfèrent davantage à l'expression courante quitte à donner une définition plus précise qui tienne compte des niveaux de formation issus de la revue de littérature. Voici ce qui, à notre avis, pourrait correspondre à chaque niveau de formation.

Par besoin de *plus amples informations*, les bénévoles reconnaissent qu'ils possèdent déjà certaines connaissances de base que d'autres bénévoles leur ont transmises ou qu'ils peuvent trouver réponses à leurs questions dans les manuels de gestion ou les guides de procédures des BCP. Il s'agit d'un besoin d'informations complémentaires suite à une première initiation qu'ils ont reçue sans toutefois ressentir le besoin d'un cours formel sur le sujet. Ce sont peut-être des informations que tout bénévole doit obligatoirement recevoir dès son arrivée à la bibliothèque. Ce sont aussi des informations de type assurance ou encouragement à son égard qu'il veut recevoir. Car nous savons, par Blanchet (1990), que tout bénévole a besoin et souhaite une rétroaction sur ce qu'il accomplit.

Par *formation de base*, nous entendons une formation de niveau 1 correspondant à la formation initiale obligatoire que propose Carbonneau (1984) qui permet au bénévole de savoir pourquoi et comment il effectue les tâches.

Par *perfectionnement* , nous entendons les formations de maintien et de développement décrites par Carbonneau (1984). La formation de maintien permet le développement des acquis ou l'introduction de nouvelles technologies ou procédés qui s'ajoutent au premier niveau de connaissances. La formation de développement, selon Carbonneau, permet de "améliorer de façon générale ses connaissances et lui permettre d'échanger sa vision des choses avec d'autres organismes" (Carbonneau,1984, p.170).

Nous procéderons d'abord à l'analyse des besoins relative aux tâches des bénévoles puis à celle relative aux tâches des responsables. Comme nous l'avons mentionné au début de ce chapitre, cette section nous donnera aussi certaines indications sur le contenu des tâches des bénévoles, étape essentielle de l'analyse

de tâches mentionnée dans le modèle théorique d'analyse des besoins.

Une seule BCP a fourni une description-type des tâches. D'ailleurs, ces descriptions devraient être faites localement dans chacune des bibliothèques municipales à partir de descriptions qui seraient faites par les BCP comme modèles. Il en existe peut-être mais elles ne nous sont pas parvenues. Ces descriptions de tâches constituent la première étape à franchir avant de recruter des bénévoles en plus de faciliter le recrutement.

6.6.2.1 Tâches des bénévoles (questions 57 à 74)

Parmi les 270 répondants, nous avons obtenu pour ces questions un taux de réponse variant entre 90% et 93%. L'énoncé relatif à la 'rotation des documents' a obtenu le plus faible taux de réponse alors que celui portant sur 'Animation et activités culturelles' a obtenu le plus haut taux de réponse.

Nous remarquons toutefois que, pour certaines tâches, le taux de réponse à la catégorie "ne s'applique pas" est très élevé. Ce taux oscille entre 16,8% et 43%. Si un taux de 16,8% nous apparaît normal parce que tous les bénévoles n'exécutent pas toutes les tâches énumérées, il nous apparaît cependant faible parce que nous nous étonnons qu'autant de bénévoles (82,3%) soient concernés par la tâche Animation et activités culturelles.

Il en est de même pour la 'rotation des documents'; nous nous étonnons qu'il y ait si peu de gens concernés par cette tâche à moins que l'on ait associé à cette tâche la seule opération qui consiste à sortir des boîtes les documents en provenance de la BCP et remettre en boîte les documents qui retournent à la BCP. On pourrait expliquer, pour chaque tâche énumérée, les facteurs qui déterminent le taux de réponse à la catégorie "ne s'applique pas". C'est une des raisons pour laquelle nous croyons qu'il ne faut pas omettre cette catégorie car elle conserve toute son importance par rapport aux niveaux de formation désirée par les bénévoles.

Avant la compilation des données, nous avions procédé à une certaine classification des tâches en fonction de leur complexité et en fonction de l'ampleur des connaissances, habiletés et comportements à acquérir. Dans cette classification, deux sujets s'appliquent à tous les bénévoles: le travail en comité et l'utilisation du micro-ordinateur. Le quart des bénévoles, respectivement 24,5% et 24,9%, nous disent que ces sujets ne s'appliquent pas dans leur cas. Pourtant tous les bénévoles sont membres du Comité de bibliothèque et de sous-comités et tous auront à plus ou moins brève échéance à utiliser un micro-ordinateur. Si on peut expliquer le premier cas par le fait qu'il y a eu de nombreuses formations sur ce thème, le deuxième cas s'explique peut-être par le fait qu'une formation sur le micro-ordinateur ne serait pas immédiatement applicable et ne représente donc pas un besoin de formation pour le quart des bénévoles.

Outre ces deux tâches classées 'pour tous', la classification comporte quatre groupes de tâches où l'acquisition des connaissances s'effectue de façon graduelle:

l' un ensemble de tâches très techniques et répétitives sans contact immédiat avec les usagers:

Q(uestion) 57. Rédaction de communiqués
Q. 58. Rédaction de rapports, procès-verbaux
Q. 59. Tenue de livres
Q. 60. Préparation matérielle et réparation
Q. 62. Classement aux rayons
Q. 68. Rotation des documents.

Ces tâches requièrent un bon degré de précision et des connaissances spécifiques. Certaines personnes préfèrent ce type de tâches à tout autre. Ils trouvent satisfaction dans l'ouvrage fait sans erreur. Ces tâches nécessitent des séances d'information relativement simples. Si les trois premières tâches ne nécessitent pas de connaissances bibliothéconomiques proprement dites, elles nécessitent un certain apprentissage des façons de faire particulières à l'organisation mais surtout des connaissances de base en grammaire française et en mathématiques.

Des connaissances de certaines techniques propres aux bibliothèques sont nécessaires pour effectuer les trois autres tâches. Des connaissances sur les types et les formes de documents, le système de classification employé, les techniques de réparation des documents, le soin à apporter aux documents, le matériel utilisé, etc. sont des connaissances de base que tout bénévole devrait acquérir dès son arrivée à la bibliothèque. Une initiation au vocabulaire de la bibliothéconomie est aussi requise.

Certains directeurs admettent avoir des difficultés de recrutement pour quelques-unes de ces tâches. Il serait important, à l'intérieur des formations, de procéder à une revalorisation de ces tâches essentielles au bon fonctionnement de la bibliothèque.

II un ensemble de tâches techniques qui suivent des procédures spécifiques de la BCP et des municipalités et qui nécessitent un savoir, un savoir-faire et un savoir-être avec les usagers ou les fournisseurs:

Q. 65. Acquisition des documents
Q. 66. Traitement des demandes spéciales
Q. 67. Prêts des documents
Q. 73. Gestion des périodiques

Ce ne sont pas des tâches entièrement répétitives. Certaines connaissances techniques de base sont requises comme la dactylographie et le classement des documents (pièces justificatives, factures, etc.). Des connaissances plus spécifiques doivent être acquises par une formation appropriée aux besoins des petites bibliothèques publiques: le monde de l'édition et de la librairie, toutes les opérations et procédures reliées au prêt ou à la gestion des périodiques, etc. Ces connaissances s'ajoutent à celles acquises au niveau I.

III un ensemble de tâches qui nécessitent un savoir général et spécialisé ainsi que certaines capacités d'analyse et de synthèse:

Q. 61. Classification et catalogage

Bien que pour les besoins de petites bibliothèques les opérations de cette tâche aient été simplifiées, une formation s'impose quant à l'utilisation de divers instruments comme les Règles de catalogage ou le Système de classification. La connaissance des fournisseurs spécialisés dans le domaine comme d'autres BCP ou les Services documentaires Multimédia sont requis. Certaines connaissances précédemment acquises au niveau I et II sont aussi utiles.

IV un ensemble de tâches rarement répétitives dont l'accomplissement est fonction des usagers mais requiert une connaissance de la collection locale et de celle de la BCP en plus de celles acquises antérieurement:

Q. 63. Choix et élagage de la collection locale
Q. 64. Aide aux lecteurs
Q. 69. Promotion et publicité
Q. 70. Animation et activités culturelles
Q. 74. Services aux clientèles particulières

Ces tâches nécessitent une capacité de déterminer des besoins d'informations des usagers actuels et potentiels. Elles exigent certaines aptitudes pour les communications, les relations interpersonnelles et des capacités d'organisation entre autres. Ces tâches supposent une connaissance approfondie des services offerts par la BCP et par d'autres organismes locaux, régionaux ou nationaux. Une connaissance plus approfondie de l'édition et de la production culturelle est importante en relation avec les besoins de la population locale. Certaines connaissances et techniques issues du monde de la publicité et du marketing sont aussi requises.

Ce sont les tâches de ce dernier groupe qui sont appelées à se développer au cours des prochaines années et c'est par celles-là que les bibliothèques pourront offrir un meilleur service documentaire à la population. Ces services ne peuvent s'accomplir si les tâches des groupes I, II et III ne sont pas effectuées adéquatement et si les ressources documentaires sont insuffisantes. Les tâches du groupe IV permettent que ce qui a été mis en place depuis quelques années dans les BCP et dans les bibliothèques locales soit exploité au maximum par des gens qui auront été

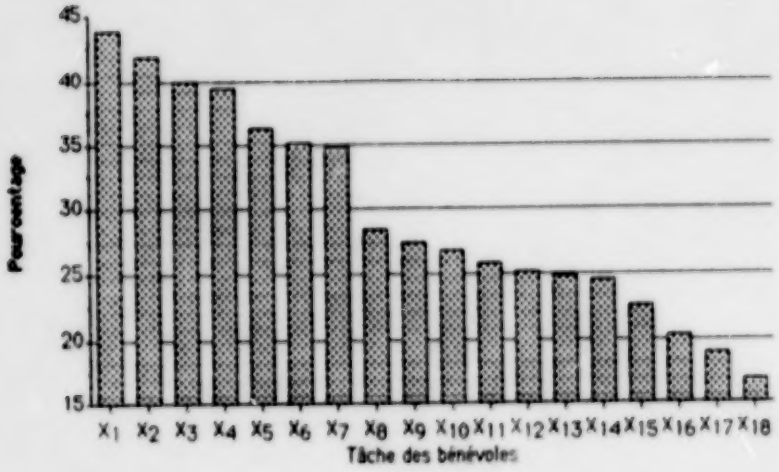
préparés et formés pour effectuer ces tâches.

Cette classification nous a permis de procéder à une analyse du contenu des tâches de premier niveau. Elle mérite certes d'être raffinée. Il serait sans doute intéressant de mettre cette classification des tâches en parallèle avec les trois types de bénévoles décrits par Pierre L'Hérault (1988): exécutant, exécutant / prospectif et exécutant / prospectif / participationniste (cf. p. 55).

Notre analyse des besoins de formation ressenties par les bénévoles en sera une de fréquence pour chacun des niveaux de formation. Nous n'avons pu, par ailleurs, établir aucune relation de dépendance entre les différentes tâches et les années d'expérience, par exemple.

Nous présentons au tableau 33 les différentes tâches selon l'ordre décroissant du pourcentage obtenu pour chacun des niveaux de formation souhaitée par les bénévoles. Dans le texte qui suit les résultats de ce tableau, nous avons identifié les X1 à X18 et indiqué le pourcentage de bénévoles qui ressentent ce besoin de formation. Nous avons aussi inscrit le numéro du groupe de tâches auquel chaque tâche réfère.

Tableau 33
Ne s'applique pas



I	x1	Q. 68	Rotation des documents	43,8%
II	x2	Q. 67	Prêt des documents	41,9%
I	x3	Q. 58	Rédaction de rapports, procès-verbaux	39,9%
II	x4	Q. 66	Traitement des demandes spéciales	39,4%
I	x5	Q. 62	Classement aux rayons	36,3%
I	x6	Q. 59	Tenue de livres	35,1%
II	x7	Q. 73	Gestion des périodiques	34,8%
I	x8	Q. 57	Rédaction de communiqués	28,4%
II	x9	Q. 65	Acquisition des documents	27,4%
IV	x10	Q. 74	Services aux clientèles particulières	26,8%
IV	x11	Q. 63	Choix et élagage de la collection locale	25,9%
IV	x12	Q. 69	Promotion et publicité	25,1%
Ts	x13	Q. 72	Utilisation du micro-ordinateur	24,9%
Ts	x14	Q. 71	Travail en comité	24,5%
I	x15	Q. 60	Préparation matérielle et réparation	22,6%
IV	x16	Q. 64	Aide aux lecteurs	20,2%
III	x17	Q. 61	Classification et catalogage	19,0%
IV	x18	Q. 70	Animation et activités culturelles	16,8%

Catégorie "ne s'applique pas"

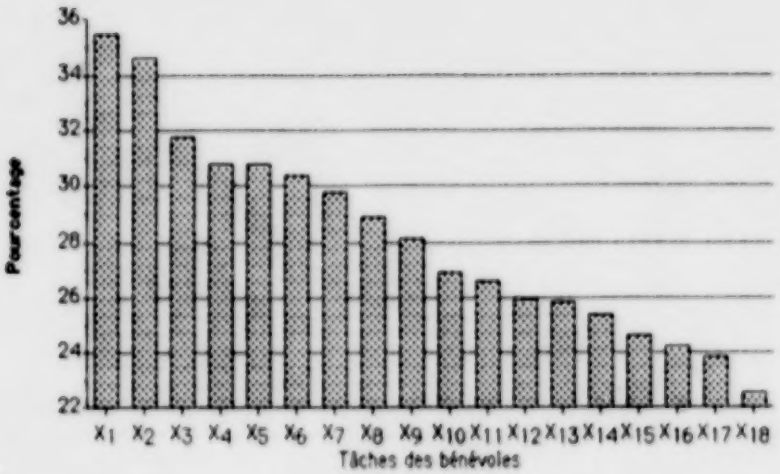
On peut donc remarquer que dans cette catégorie les tâches des groupes I et II sont celles où les gens déclarent, en grande majorité, n'être pas concernés et s'abstiennent de formuler un besoin de formation. Comment expliquer que l'on retrouve autant de gens non concernés surtout pour les tâches x1, x2 et x5? Nous trouvons au moins trois explications à ces taux élevés:

1° Il se peut que les réponses à cette catégorie indiquent que le besoin de formation n'existe pas parce que les gens ont déjà suivi des sessions et en savent suffisamment. Ils maîtrisent ces tâches et n'ont ni besoin d'informations, ni besoin de formation ou de perfectionnement.

2° Nous voyons aussi que, comme dans toute bibliothèque, tous voudraient ou espèrent effectuer des tâches dans les services dits publics considérées comme des tâches plus nobles. Les tâches du groupe I et II ont donc effectivement besoin de revalorisation dans le milieu comme nous le disions plus tôt.

3° Il se peut aussi que, par hasard, les gens ayant répondu au questionnaire soient, en majorité, des gens effectuant un travail auprès du public.

Tableau 34
Plus amples renseignements



II	x1	Q. 65	Acquisition des documents	35,5%
IV	x2	Q. 74	Services aux clientèles particulières	34,6%
IV	x3	Q. 64	Aide aux lecteurs	31,8%
IV	x4	Q. 63	Choix et élagage de la collection locale	30,8%
I	x5	Q. 57	Rédaction de communiqués	30,8%
IV	x6	Q. 70	Animation et activités culturelles	30,4%
II	x7	Q. 67	Prêt des documents	29,8%
II	x8	Q. 66	Traitement des demandes spéciales	28,9%
I	x9	Q. 68	Rotation des documents	28,1%
Ts	x10	Q. 71	Travail en comité	26,9%
III	x11	Q. 61	Classification et catalogage	26,6%
IV	x12	Q. 59	Promotion et publicité	25,9%
II	x13	Q. 73	Gestion des périodiques	25,8%
I	x14	Q. 60	Préparation matérielle et réparation	25,4%
I	x15	Q. 62	Classement aux rayons	24,6%
I	x16	Q. 59	Tenue de livres	24,2%
I	x17	Q. 58	Rédaction de rapports, procès-verbaux	23,8%
Ts	x18	Q. 72	Utilisation du micro-ordinateur	22,5%

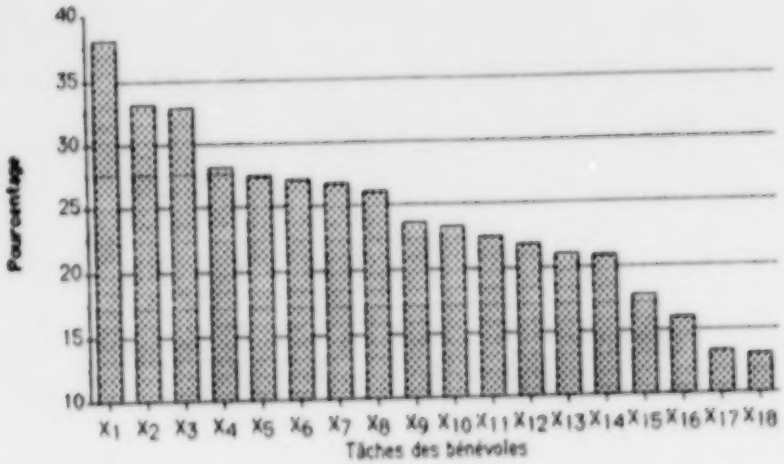
Catégorie "plus amples informations"

Les six tâches pour lesquelles les bénévoles réclament à plus de 30% de plus amples informations sont des tâches dont quatre appartiennent au groupe IV de la classification des tâches. Les deux autres leur sont reliées mais sont classées dans les groupes I et II. En effet, la Rédaction de communiqués est liée à l'Aide aux lecteurs et l'Acquisition des documents suit le Choix des documents à se procurer. Ces tâches présentent un intérêt nouveau pour les bénévoles. Il est donc normal qu'ils veuillent en savoir davantage ou bien ils accomplissent déjà ces tâches mais manquent d'information et de support.

L'acquisition des documents est une préoccupation, somme toute, récente chez les bénévoles. C'est depuis peu qu'on encourage fortement les bibliothèques à se doter d'une collection locale de base. Dans ces secteurs du choix et de l'acquisition des documents, il ne semble pas y avoir eu beaucoup de formation offerte aux bénévoles et peu de renseignements sont consignés dans les guides ou manuels de gestion consultés.

Il n'existe pas, à notre connaissance, une liste des ouvrages de référence de base que devraient posséder toute bibliothèque municipale. Certaines BCP ont cependant un bulletin qui renseigne les bénévoles sur les nouvelles parutions. Il n'existe pas non plus de documents de référence exhaustifs concernant l'acquisition des documents et le monde de la librairie ou encore la *Loi sur le développement des entreprises québécoises dans le domaine du livre* (L.Q., 1979, chap. 68) à laquelle sont soumises les BCP et les bibliothèques publiques.

Tableau 35
Formation de base



Ts	x1	Q. 72	Utilisation du micro-ordinateur	38,1%
I	x2	Q. 60	Préparation matérielle et réparation	33,1%
IV	x3	Q. 70	Animation et activités culturelles	32,8%
III	x4	Q. 61	Classification et catalogage	28,2%
I	x5	Q. 59	Tenue de livres	27,4%
IV	x6	Q. 63	Choix et élagage de la collection locale	27,1%
IV	x7	Q. 69	Promotion et publicité	26,7%
IV	x8	Q. 74	Services aux clientèles particulières	26,0%
I	x9	Q. 57	Rédaction de communiqués	23,6%
Ts	x10	Q. 71	Travail en comité	23,3%
II	x11	Q. 73	Gestion des périodiques	22,5%
I	x12	Q. 58	Rédaction de rapports, procès-verbaux	21,8%
IV	x13	Q. 64	Aide aux lecteurs	21,0%
II	x14	Q. 65	Acquisition des documents	20,6%
I	x15	Q. 62	Classement aux rayons	17,7%
II	x16	Q. 66	Traitement des demandes spéciales	15,9%
I	x17	Q. 68	Rotation des documents	13,2%
II	x18	Q. 67	Prêt des documents	12,9%

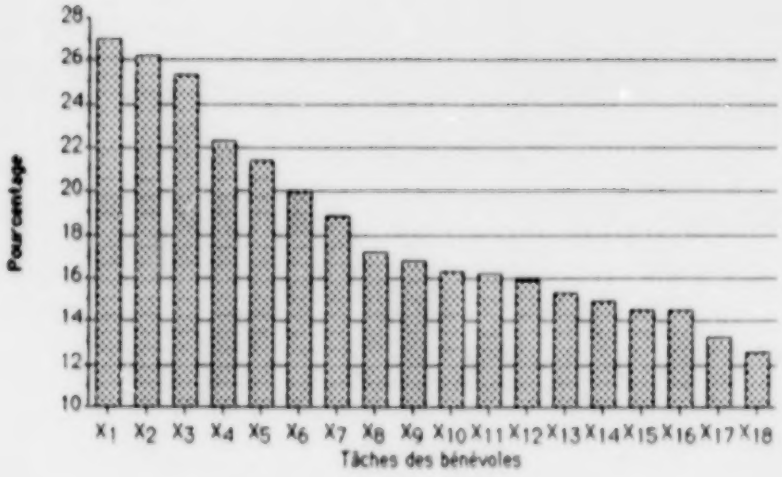
Catégorie "formation de base"

Parmi les tâches énumérées où plus du tiers des bénévoles réclament une formation de base, nous retrouvons, au premier rang, l'Utilisation du micro-ordinateur. Si le quart des bénévoles ne se sentaient pas concernés par la micro-informatique, il y a 38,1% des bénévoles qui désirent une formation de base dans le domaine.

Si 22,6% des gens ne sont pas concernés par la Préparation matérielle et réparation, c'est avec 33,1% des bénévoles que cette tâche, malgré de multiples sessions de formation déjà données sur le sujet et des guides nombreux qui ont été produits, se classe au deuxième rang des priorités de formation.

La tâche Animation et activités culturelles, du groupe IV, retient l'attention de 32,8% des bénévoles et se place au 3e rang des priorités alors que seulement 16,8% ne se sentent pas concernés par cette tâche.

Tableau 36
Perfectionnement



IV	x1	Q. 64	Aide aux lecteurs	27,0%
III	x2	Q. 61	Classification et catalogage	26,2%
Ts	x3	Q. 71	Travail en comité	25,3%
IV	x4	Q. 69	Promotion et publicité	22,3%
I	x5	Q. 62	Classement aux rayons	21,4%
IV	x6	Q. 70	Animation et activités culturelles	20,0%
I	x7	Q. 60	Préparation matérielle et réparation	18,9%
I	x8	Q. 57	Rédaction de communiqués	17,2%
II	x9	Q. 73	Gestion des périodiques	16,8%
II	x10	Q. 65	Acquisition des documents	16,3%
IV	x11	Q. 63	Choix et élagage de la collection locale	16,2%
II	x12	Q. 66	Traitement des demandes spéciales	15,9%
II	x13	Q. 67	Prêt des documents	15,3%
I	x14	Q. 68	Rotation des documents	14,9%
I	x15	Q. 58	Rédaction de rapports, procès-verbaux	14,5%
Ts	x16	Q. 72	Utilisation du micro-ordinateur	14,5%
I	x17	Q. 59	Tenue de livres	13,2%
IV	x18	Q. 74	Services aux clientèles particulières	12,6%

Catégorie "perfectionnement"

Le quart seulement des bénévoles souhaite un perfectionnement pour la tâche Aide aux lecteurs (27%) qui vient pourtant en première place pour les besoins de perfectionnement et au 13e rang seulement pour les besoins de formation de base. Pour la deuxième priorité (Classification et le catalogage) on note que 26,2% des bénévoles requièrent un perfectionnement alors que 28,2% réclament une formation de base.

Ces deux tâches font partie, respectivement, des groupes IV et III de la classification des tâches. Elles sont relativement nouvelles dans les bibliothèques locales et il s'est donné peu de formation sur ces sujets.

Le Travail en comité, avec 25,3% des bénévoles, arrive au troisième rang des priorités du niveau perfectionnement et au dixième rang (23,3%) en formation de base. Cette méthode de travail est très utilisée dans les bibliothèques locales, malgré le fait que de nombreuses sessions de formation se soient déjà données, elle fait encore partie des besoins de formation des bénévoles.

Parmi les tâches pour lesquelles plus de 20% des bénévoles réclament un perfectionnement, nous retrouvons une tâche du groupe I, Classement (21,4%), et deux tâches du groupe IV, Promotion et publicité (22,3%) et Animation et activités culturelles (20,0%).

Si les besoins en formation de l'organisation concernent les tâches qui vont permettre l'exploitation des ressources des BCP et des bibliothèques locales, les besoins en formation de base et en perfectionnement des bénévoles coïncident avec ceux-ci. A chaque niveau de formation, nous retrouvons dans les premiers rangs un besoin de formation concernant les tâches du groupe IV. Les bénévoles se sentent aussi concernés en plus grand nombre par ces tâches puisqu'elles se classent dans les derniers rangs pour la catégorie "ne s'applique pas".

Nous croyons que le plan de formation devrait contenir des activités qui vont

couvrir tous les groupes de tâches. Pour deux raisons, il est toutefois difficile d'établir des priorités:

1° à cause de l'arrivée, à chaque année, de nouveaux bénévoles, il faut prévoir des formations initiales dans les différents domaines;

2° puisque les connaissances requises, idéalement, doivent être acquises de façon graduelle mais qu'il est difficile d'obliger des bénévoles à accomplir des tâches qu'ils refusent de faire.

Mais s'il faut établir des priorités quant aux cours à développer et à donner, la priorité sera accordée à toutes activités de formation qui permettront l'exploitation des collections.

6.6.2.2 Tâches des responsables (questions 75 à 93)

Parmi les 101 personnes ayant déclaré être responsables de bibliothèques, nous avons obtenu un taux de réponse se situant entre 86% et 95% aux 18 tâches que nous avions soumises à leur attention.

Nous inspirant du *Guide de gestion* de la BCP de la Montérégie (1989) et de la *Définition des tâches* de la BCP de la Région de Québec (1988), nous dirons que le responsable de la bibliothèque, nommé par résolution du Conseil municipal, a comme rôle principal celui de coordonnateur. Cette personne planifie, organise et contrôle le fonctionnement de la bibliothèque. Nous avons, ici aussi, établi quatre catégories pour classer les tâches énumérées.

La personne responsable exerce ses responsabilités en matière de:

I - gestion des ressources humaines (Q. 75,76, 85, 89, 92)

II - gestion des ressources matérielles et financières (Q. 83, 86, 91)

III - gestion et planification générale (Q. 77, 82, 87, 88, 90).

IV - le responsable exerce aussi un rôle d'agent de liaison. Il est porte-parole de la bibliothèque dans ses relations avec le milieu (Q. 78 à 81, 84)

- le Conseil municipal, auprès du représentant municipal et du secrétaire-trésorier municipal principalement;

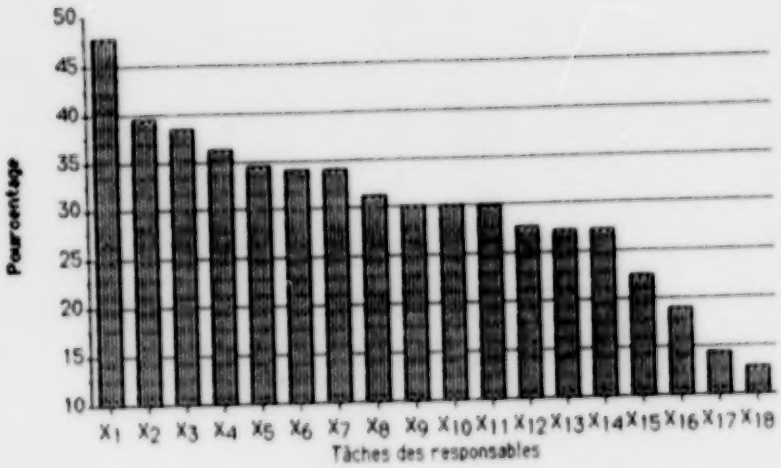
- les organismes locaux;
- les autres bibliothèques et
- la BCP à laquelle la bibliothèque est affiliée.

Cette personne, comme on peut le constater, joue plusieurs rôles. Parmi les principaux rôles, on retrouve les rôles de leader, d'observateur du milieu interne et externe, de diffuseur d'informations à l'interne et à l'externe, de régulateur, de répartiteur des ressources matérielles, financières et humaines tels que décrits par Mintzberg (1984). Chaque type de gestion et chaque rôle que le responsable a à jouer peuvent être sujet d'une formation. On le rendra apte à résoudre les différents problèmes qu'il rencontre.

Toutes les tâches dévolues à un responsable ne peuvent être assumées par une seule et même personne travaillant à temps partiel comme bénévole. Il lui faut donc déléguer certaines de ses tâches et c'est pourquoi nous nous attendions de trouver un nombre assez élevé de réponses dans la catégorie "ne s'applique pas" de la part du responsable. Mais comment distinguer entre les tâches déléguées et celles pour lesquelles il croit n'avoir aucun rôle à jouer?

La formation requise par les tâches des responsables, même si les besoins ont été évalués par les seuls responsables, ne devrait pas être réservée aux responsables car, comme nous le disions, d'autres bénévoles, par délégation, sont appelés à effectuer ces tâches. Il convient aussi d'assurer une relève chez les responsables de bibliothèques dont le recrutement est difficile et le taux de roulement élevé. Nous savons que le poste de responsable n'est pas nécessairement vu comme un poste de "pouvoir". Heureusement, car l'attrait du pouvoir n'est pas très élevé chez les bénévoles des bibliothèques. S'ils deviennent responsables, dans la majorité des cas, ce peut être pour dépanner le Comité ou se dévouer encore plus pendant une année ou deux. Il ne s'agit donc pas de former des gestionnaires de petites bibliothèques mais de fournir à tous les bénévoles des connaissances, des techniques et du matériel qui leur facilitera le travail.

Tableau 37
Ne s'applique pas



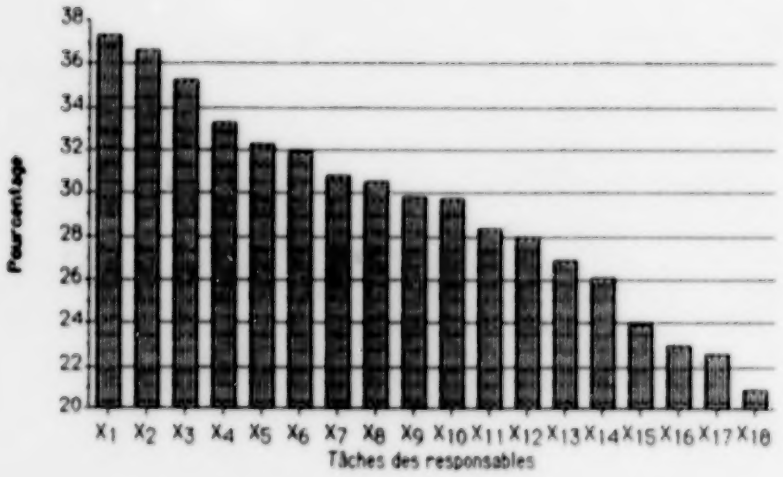
II	x1	Q. 86	Entretien des équipements	47,8%
IV	x2	Q. 79	Relations et communications avec la BCP	39,4%
III	x3	Q. 88	Structuration des sous-comités	38,4%
IV	x4	Q. 80	Relations et comm. avec les organismes locaux	36,2%
III	x5	Q. 87	Présidence des réunions	34,4%
IV	x6	Q. 78	Relations et comm. avec le Conseil municipal	34,1%
II	x7	Q. 91	Aménagement de la bibliothèque	34,0%
II	x8	Q. 83	Planification budgétaire	31,1%
I	x9	Q. 75	Répartition des tâches de l'équipe	30,2%
IV	x10	Q. 81	Relations et comm. avec le milieu et les usagers	30,1%
III	x11	Q. 82	Plan d'action annuel	29,8%
III	x12	Q. 77	Administration courante	27,6%
I	x13	Q. 76	Coordination des actions de l'équipe	27,3%
I	x14	Q. 92	Initiation et accueil des collaborateurs	27,2%
I	x15	Q. 85	Recrutement des collaborateurs	22,5%
I	x16	Q. 89	Animation et motivation des collaborateurs	19,0%
III	x17	Q. 90	Programmation des activités culturelles	14,3%
IV	x18	Q. 84	Connaissance des besoins de l'usager	12,9%

Catégorie "ne s'applique pas"

Près de la moitié (47,8%) des responsables ne se sentent pas concernés par la tâche qui a trait à l'Entretien des équipements (local, appareils, etc.). Nous savons qu'il existe un malaise actuellement dans ce domaine: jusqu'à quel point sont-ils responsables et pour quels objets sont-ils responsables? En cas de feu, de vol ou de bris importants, qui est responsable du local et de son contenu? A ce sujet, les descriptions de tâches des responsables - il en existe peu - sont muettes.

Nous retrouvons parmi les tâches où il y a le moins d'abstentions les tâches relatives à la gestion des ressources humaines (groupe I) et à la gestion et la planification générale (groupe III). La toute dernière place est occupée par une tâche du groupe IV, la Connaissance des besoins de l'usager. Si l'organisation et les bénévoles se soucient de l'usager, il en va de même pour les responsables.

Tableau 38
Plus amples renseignements



III	x*	Q. 90	Programmation des activités culturelles	37,3%
I	x2	Q. 85	Recrutement des collaborateurs	36,6%
III	x3	Q. 82	Plan d'action annuel	35,2%
IV	x4	Q. 84	Connaissance des besoins de l'usager	33,3%
I	x5	Q. 75	Répartition des tâches de l'équipe	32,3%
IV	x6	Q. 78	Relations et comm. avec le Conseil municipal	31,9%
IV	x7	Q. 79	Relations et communications avec la BCP	30,8%
I	x8	Q. 89	Animation et motivation des collaborateurs	30,5%
IV	x9	Q. 80	Relations et comm. avec les organismes locaux	29,8%
II	x10	Q. 91	Aménagement de la bibliothèque	29,7%
I	x11	Q. 76	Coordination des actions de l'équipe	28,4%
IV	x12	Q. 81	Relations et comm. avec le milieu et les usagers	28,0%
II	x13	Q. 83	Planification budgétaire	26,9%
I	x14	Q. 92	Initiation et accueil des collaborateurs	26,1%
II	x15	Q. 86	Entretien des équipements	23,9%
III	x16	Q. 77	Administration courante	23,0%
III	x17	Q. 87	Présidence des réunions	22,5%
III	x18	Q. 88	Structuration des sous-comités	20,9%

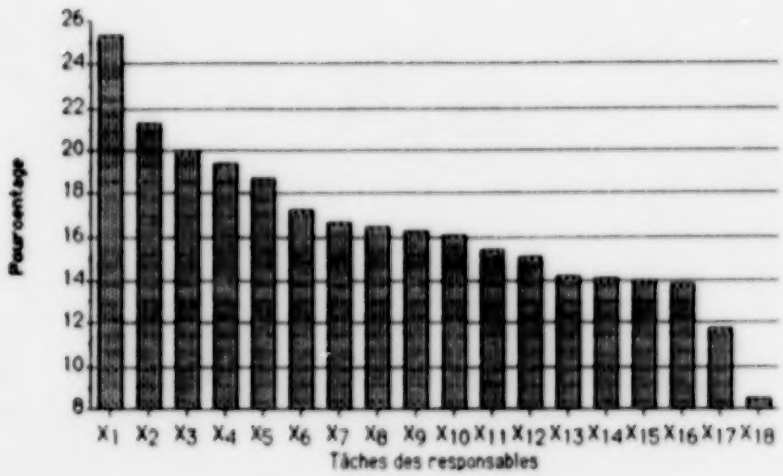
Catégorie "plus amples renseignements"

Plus de 30% des responsables partagent un besoin de recevoir de plus amples informations pour accomplir huit des dix-huit tâches énumérées. Parmi les tâches touchant la gestion des ressources humaines, deux des cinq tâches nécessitent des capacités de planification. Les tâches reliées au rôle de relationniste du responsable réfèrent aux huit tâches pour lesquelles plus du tiers des responsables ressentent un besoin d'informations complémentaires ou supplémentaires. Un certain type d'informations peut être trouvé dans un guide ou manuel à l'intention du responsable mais des cours de base doivent être donnés dans ces domaines.

Nous avons déjà vu que les responsables ne sont pas nécessairement des gens plus expérimentés que l'ensemble des bénévoles. Outre le support que peut lui apporter le personnel de la BCP et quelques sessions de formation déjà données aux responsables en poste, il existe peu de matériel à l'intention du responsable de bibliothèque.

En effet, les guides de gestion consultés ne fournissent pas des techniques ou outils de gestion aux responsables. Les guides s'adressent à tous les bénévoles et aussi aux responsables et procurent des informations sur les opérations de prêt, de réparation, de préparation matérielle, d'animation, etc. Par matériel et par techniques de gestion, nous pensons, par exemple, au tableau de bord, à des définitions-type de tâches, à des moyens de recruter des bénévoles, de les accueillir, de gérer les conflits et de conduire efficacement des réunions, etc. Bien que tout ceci puisse faire l'objet de formation, il faut aussi fournir des aide-mémoire aux responsables.

Tableau 39
Formation de base

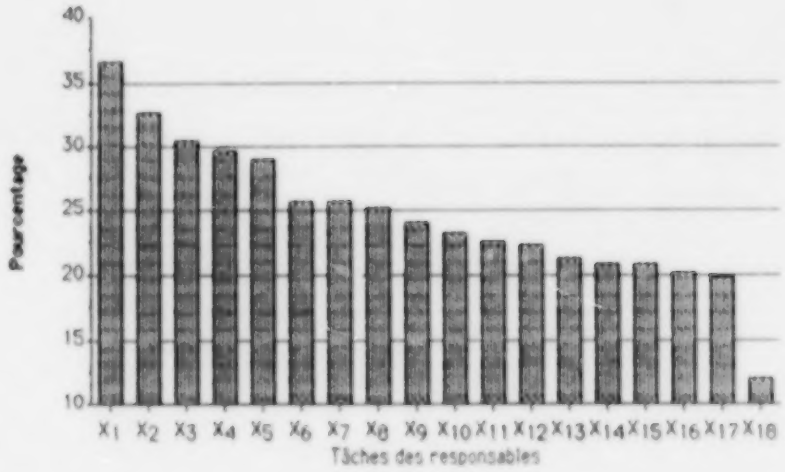


III	x1	Q. 77	Administration courante	25,3%
I	x2	Q. 76	Coordination des actions de l'équipe	21,3%
I	x3	Q. 89	Animation et motivation des collaborateurs	20.0%
II	x4	Q. 83	Planification budgétaire	19,4%
III	x5	Q. 90	Programmation des activités culturelles	18,7%
IV	x6	Q. 84	Connaissance des besoins de l'usager	17,2%
I	x7	Q. 75	Répartition des tâches de l'équipe	16,7%
II	x8	Q. 91	Aménagement de la bibliothèque	16,5%
II	x9	Q. 86	Entretien des équipements	16,3%
IV	x10	Q. 81	Relations et comm. avec le milieu et les usagers	16,1%
III	x11	Q. 88	Structuration des sous-comités	15,4%
I	x12	Q. 85	Recrutement des collaborateurs	15,1%
III	x13	Q. 82	Plan d'action annuel	14,2%
I	x14	Q. 92	Initiation et accueil des collaborateurs	14,1%
III	x15	Q. 87	Présidence des réunions	14,0%
IV	x16	Q. 80	Relations et comm. avec les organismes locaux	13,8%
IV	x17	Q. 78	Relations et comm. avec le Conseil municipal	11,7%
IV	x18	Q. 79	Relations et communications avec la BCP	8,5%

Catégorie "formation de base"

Ce niveau de formation rassemble peu d'adeptes. Les trois priorités soulignées réfèrent à des tâches pour qui 20 à 25% des responsables reconnaissent un besoin de formation de base. Le quart des responsables désirent recevoir une formation qui les aiderait à effectuer les tâches reliées à l'Administration générale d'un service (groupe III) et les deux autres tâches correspondent à des besoins de formation pour gérer les ressources humaines (groupe I): Coordination des activités des collaborateurs et Animation et motivation des collaborateurs.

Tableau 40
Perfectionnement



IV	x1	Q. 84	Connaissance des besoins de l'usager	36.6%
I	x2	Q. 92	Initiation et accueil des collaborateurs	32.6%
I	x3	Q. 89	Animation et motivation des collaborateurs	30.5%
III	x4	Q. 90	Programmation des activités culturelles	29.7%
III	x5	Q. 87	Présidence des réunions	29.0%
I	x6	Q. 85	Recrutement des collaborateurs	25.8%
IV	x7	Q. 81	Relations et comm. avec le milieu et les usagers	25.8%
III	x8	Q. 88	Structuration des sous-comités	25.3%
III	x9	Q. 77	Administration courante	24.1%
I	x10	Q. 76	Coordination des actions de l'équipe	23.2%
II	x11	Q. 83	Planification budgétaire	22.6%
IV	x12	Q. 78	Relations et comm. avec le Conseil municipal	22.3%
IV	x13	Q. 79	Relations et communications avec la BCP	21.3%
I	x14	Q. 75	Répartition des tâches de l'équipe	20.8%
III	x15	Q. 82	Plan d'action annuel	20.8%
IV	x16	Q. 80	Relations et comm. avec les organismes locaux	20.2%
II	x17	Q. 91	Aménagement de la bibliothèque	19.8%
II	x18	Q. 86	Entretien des équipements	12.0%

Catégorie "perfectionnement"

A ce chapitre, il n'y a que trois tâches pour lesquelles 30% des responsables signalent un besoin de perfectionnement. Si la tâche concernant la Connaissance des besoins des usagers (groupe IV) vient en première place, c'est encore le gestion des ressources humaines (groupe I) qui préoccupe le plus les responsables avec l'Initiation et l'accueil des collaborateurs et l'Animation et la motivation des collaborateurs.

En général, nous dirons que les responsables ressentent un besoin de formation en gestion et en planification appliquée à une petite bibliothèque publique. On devra porter une attention spéciale au rôle de planificateur qu'ils ont à y jouer. On devra aussi traiter de la gestion des ressources humaines dans un contexte de bénévolat et de ses problèmes: recrutement, accueil et motivation des bénévoles.

6.7 SATISFACTION À L'ÉGARD DES ACTIVITÉS ACTUELLES DE FORMATION (questions 94 à 112)

La question 94 permet de connaître combien de bénévoles, parmi les répondants, ont participé à des sessions de formation. Ceux qui ont répondu par l'affirmative à cette question ont répondu dans une proportion variant entre 95,7% et 99% aux questions 95 à 104. 64% d'entre eux ont aussi répondu aux questions 105 à 112 puisqu'ils n'avaient pas assisté à toutes les sessions offertes.

Dans le but d'évaluer la satisfaction des gens à l'égard de la formation actuelle, nous proposions dix affirmations. Chaque affirmation était 'vraie', 'plutôt vraie', 'plutôt fausse' ou 'fausse'.

6.7.1 Participation à la formation (question 94)

Nous avons obtenu un taux de réponse de 98,5% à cette question et 44% des répondants nous disent avoir déjà assisté à une ou des sessions de formation données par leur BCP.

6.7.2 Satisfaction des participants (questions 95 à 104)

6.7.2.1 Très utile (question 95)

Les participants sont d'accord avec l'affirmation dans une proportion de 98,2%: ceux qui sont en parfait accord représentent 80,1% des répondants et ceux qui considèrent l'affirmation plutôt vraie représentent 18,1% des répondants.

6.7.2.2 Trop spécifique (question 96)

A cette affirmation à l'effet que les formations étaient trop spécifiques, les répondants considèrent dans 79,4% des cas que cette affirmation est fausse et plutôt fausse. Nous y voyons une confirmation des théories de l'apprentissage adulte qui veut que l'adulte préfère des thèmes de formation précis et concrets. Il ne faut pas oublier qu'ils perçoivent la formation comme une façon de s'informer sur un sujet précis dans 99,6% des cas (cf. p. 129).

6.7.2.3 Intérêt des sujets (question 97)

96,5% des participants trouvent intéressants les sujets abordés dans les formations qui se sont déjà données.

6.7.2.4 Manque d'intérêt (question 98)

Si les sujets étaient intéressants pour 96,5% des répondants, c'est dans 5,3% des cas qu'ils trouvent faux et plutôt faux d'affirmer que les formations manquent d'intérêt. Le sujet est intéressant et le contenu transmis est aussi intéressant.

6.7.2.5 Trop rigide (question 99)

Les adultes, particulièrement des bénévoles, préfèrent des formations qui se donnent selon une formule souple où les échanges sont possibles et souhaitées, selon Knowles et Herrmann. Ces personnes ne veulent pas avoir l'impression de

retourner sur les bancs d'école, ils veulent apprendre des choses en relation avec la tâche qu'ils font.

Les bénévoles considèrent à 90,2% que les formations actuellement données répondent à ce besoin de souplesse.

6.7.2.6 Trop abstraite (question 100)

On se souvient que les adultes apprennent mieux et plus facilement si l'apprentissage proposé permet de résoudre un problème concret ou aborde une matière de façon concrète et sans trop de théorie. La formation actuelle satisfait, sur ce point, 90,3% des participants.

6.7.2.7 Adéquation à la tâche à accomplir (question 101)

La formation, selon Knowles, doit être orientée sur la tâche. Les bénévoles, à 89,2%, considèrent qu'actuellement la formation proposée convient aux tâches à accomplir. Alors que 62,5% disent qu'elle convient parfaitement à la tâche, 26,7% disent qu'ils sont plutôt d'accord avec cette affirmation.

6.7.2.8 Intégration au comité de bibliothèque (question 102)

La formation a aussi une fonction d'intégration au sein d'un groupe de travail. C'est une forme de socialisation au groupe d'appartenance et la partie informelle des sessions de formation est importante.

Mucchielli croit qu'une des sources de motivation consiste pour l'adulte à mettre à niveau ses connaissances dans le but de se conformer au groupe. Les résultats soulignent que 88% des bénévoles considèrent que les sessions de formation leur ont permis de s'intégrer au groupe.

6.7.2.9 Rencontres des membres d'autres comités de bibliothèque (question 103)

Les sessions de formation sont autant des lieux d'apprentissage que des lieux de rencontres. Nous connaissons l'importance que revêt, pour les bénévoles, le fait de pouvoir rencontrer de nouvelles personnes. Dans la perception qu'ils ont de la formation (cf. tableau 26, p. 104), 81,4% des bénévoles considèrent la formation comme une occasion de rencontres.

La formation offerte actuellement par les BCP répond à cette attente car 95,7% des participants déclarent 'vraie' ou 'plutôt vraie' l'affirmation soulignant que la formation leur a permis de rencontrer des membres d'autres comités.

De façon générale, la formule de formation offerte actuellement par les BCP convient parfaitement aux besoins de formation des bénévoles. Les taux de satisfaction obtenus pour neuf aspects de la formation varient entre 79,6% et 98,2%. Cette formation est appréciée par les bénévoles mais il s'agit maintenant de la planifier et de l'organiser, de la rendre plus systématique dans toutes les BCP.

6.7.2.10 Quantité des sessions de formation offertes (question 104)

Nous avons recueilli l'avis des bénévoles quant à la quantité des sessions de formation qui leur sont offertes. Nous savons déjà que la formation est très valorisée par les bénévoles, que leur motivation à apprendre est très grande et qu'ils ont des besoins de formation. Il n'est donc pas surprenant de constater que 86,1% des bénévoles désirent se voir offrir plus d'activités de formation.

6.7.3 Motifs de non-participation aux sessions de formation (questions 105 à 112)

Le fait de n'avoir pas assisté à quelques séances ou à toutes les séances de formation offertes dépend de un ou de plusieurs facteurs. Nous avons soumis à l'attention des bénévoles sept raisons qui correspondaient à celles le plus souvent invoquées par les bénévoles pour ne pas s'inscrire aux activités de formation. La question 112 était une question ouverte où ils pouvaient introduire d'autres raisons.

Le taux des répondants à cette question est le moins élevé que nous ayons eu pour tout le questionnaire. Il varie entre 75,6% et 81,1%.

6.7.3.1 Impossible de me libérer (question 105)

Le fait d'avoir d'autres obligations au moment où étaient offert les cours a empêché la participation aux activités dans 57,5% des cas. Ce pourcentage se divise ainsi: 18,9% des répondants sont des gens ayant déjà participé à d'autres activités et 38,6% n'ont participé à aucune formation depuis qu'ils sont bénévoles.

6.7.3.2 Manque de temps disponible (question 106)

Le manque de disponibilité constitue un motif pour ne pas participer aux activités dans une proportion de 59,2% des cas: 20,4% ont déjà participé aux sessions et 38,8% n'y ont jamais participé.

6.7.3.3 Manque de transport (question 107)

Etant donné les distances souvent longues à parcourir dans certaines régions pour assister à des formations et le fait que celles-ci se donnent au siège social ou dans une sous-région, nous nous attendions à une forte proportion de gens qui invoquerait ce motif. Seulement 16,8% des gens l'invoquent et 12,8% d'entre eux sont des gens n'ayant jamais participé à des sessions de formation.

6.7.3.4 Manque d'intérêt (question 108)

Il n'y a que 14,3% des bénévoles qui disent n'avoir pas assisté aux activités proposées parce qu'ils n'étaient pas intéressés tout simplement. 5,4% d'entre eux avaient déjà assisté à d'autres formations.

6.7.3.5 N'en ont pas besoin (question 109)

Les gens ayant participé à d'autres formations invoquent ce motif occasionnel

dans 6,9% des cas et ceux n'ayant jamais participé aux sessions l'invoquent dans 5,4% des cas. Ces derniers n'ont jamais ressenti de besoin de formation quant aux thèmes proposés jusqu'à maintenant. On ne peut conclure ici que 5,4% des gens ne s'inscriront jamais de façon systématique. Cette raison est donc invoquée par 12,3% des bénévoles.

6.7.3.6 Préférence pour la formation "sur le tas" (question 110)

Le taux de réponse à cette question est de 75,6% seulement. Nous croyons que cette question manquait de précision pour au moins le quart des bénévoles. Nous faisions référence à la réaction de gens qui n'ayant pas conservé un bon souvenir de leurs années sur les bancs d'école prétendent que rien ne vaut la formation "sur le tas" ou l'expérience pour apprendre. C'est une méthode d'apprentissage par essais et erreurs. Mucchielli parle de la formule de la 'formation dirigée sur le tas' où l'individu doit constituer 'son' expérience dans une situation réelle assisté par un moniteur. Si 75,6% seulement des bénévoles ont répondu à cette question, 9,3% d'entre eux indiquent une préférence pour cette formule. Nous en déduisons que la très grande majorité des bénévoles ne favorisent pas cette méthode.

Pour ceux qui seraient plus à l'aise dans une telle formule d'apprentissage individualisée, on peut leur offrir une variante de cette formule qu'est le 'coaching' et qui permettrait à des bénévoles plus expérimentés de développer des talents de moniteurs ou de formateurs.

6.7.3.7 Frais de déplacement (question 111)

Bien que certaines municipalités remboursent les frais de déplacement de leurs bénévoles lorsqu'ils assistent à des activités de formation, 14,4% des répondants invoquent ce motif pour leur non-participation aux activités; parmi eux, 10,3% des gens n'ont jamais participé aux différentes sessions offertes.

6.7.3.8 Autres raisons (question 112)

D'autres raisons sont invoquées par 51 bénévoles (18,9%) A ce sujet, 30 personnes affirment qu'on ne leur a jamais offert d'activités de formation. Si, dans la majorité des cas, ces gens sont bénévoles depuis trop peu de temps, quelques-uns ont entre deux et cinq ans d'expérience. Onze personnes disent ne pas avoir été informées ou mal informées concernant les activités de formation offertes.

Pour cinq personnes, le coût d'inscription demandé a constitué un frein et elles souhaitent que la BCP défraie entièrement les coûts des activités de formation. Notons que ces cinq personnes proviennent de la même région et nous ne pouvons vérifier si elles appartiennent toutes à la même bibliothèque.

Deux personnes indiquent clairement qu'elles sont rébarbatives à toute formation. Une personne considère son travail à temps plein plus payant et a choisi de n'assister ni aux réunions du Comité ni aux formations données. Une autre déclare qu'elle n'en a vraiment pas besoin, elle possède un diplôme universitaire... On peut considérer ces oppositions comme étant des oppositions de principe.

Trois autres personnes invoquent 1° l'éloignement, 2° le cours offert avait déjà été suivi et 3° le seul cours offert ne la concernait pas.

Si les bénévoles n'ont pas assisté à certaines formations ou à toutes les formations offertes, les motifs de non-participation sont diversifiés. Le manque de disponibilité (59,2%) et le fait de n'avoir pu se libérer d'autres obligations au moment des formations (57,5%) sont les motifs les plus souvent invoqués.

7. CONCEPTION DE LA SOLUTION

7. CONCEPTION DE LA SOLUTION

Avant de discuter les différentes solutions à apporter au problème de la formation des bénévoles, nous conviendrons des objectifs que doit poursuivre la formation des bénévoles.

Parmi les solutions proposées, nous évaluerons d'abord le programme ontarien EXCEL qui avait été retenu par le Regroupement des BCP. Nous examinerons le programme de formation qu'avait aussi proposé le Comité de la formation du Regroupement élaboré à la suite d'un sondage effectué auprès des directeurs généraux des BCP. Ces évaluations se feront à la lumière de l'analyse des besoins de l'organisation et des besoins des bénévoles présentées au chapitre précédent. Nous croyons utile d'inclure une définition des formules pédagogiques de l'atelier et du séminaire et d'expliciter certaines de leurs caractéristiques.

7.1 OBJECTIFS DE LA FORMATION

La formation des bénévoles aura comme but ultime l'amélioration de la qualité des services offerts par les bibliothèques affiliées aux BCP. La qualité des services offerts localement constitue une base pour la promotion des bibliothèques. La promotion de la bibliothèque et de la lecture comme moyen de détente et d'information devrait permettre d'augmenter de façon significative le taux d'usagers de ces bibliothèques.

La formation des bénévoles visera aussi à maximiser l'utilisation des ressources mises en place dans ces bibliothèques en termes de locaux, équipements et documentation. Le nombre d'usagers, le nombre de prêts et le nombre d'activités culturelles présentées, entre autres, constituent des indices de cette utilisation.

La formation des bénévoles a toujours été considérée comme un élément important du soutien accordé par la BCP aux bibliothèques locales. Elle doit s'adresser à tous les bénévoles, tant aux nouvelles recrues qu'aux bénévoles plus

expérimentés. On se souvient que 54,8% des bénévoles ont moins de cinq années d'expérience de travail en bibliothèque. C'est donc plus de 10% des bénévoles (environ 700 bénévoles) qui doivent être recrutés chaque année et donc formés pour être en mesure d'accomplir rapidement une ou des tâches précises.

La formation antérieure a été principalement axée sur les tâches relatives aux opérations ou au fonctionnement des services dits techniques: inscription des usagers, prêt, rotation des collections, classement aux rayons, préparation matérielle et réparation ou encore le travail en comité. Plus récemment, la formation a porté sur l'organisation d'activités culturelles, sur la promotion, la publicité et l'animation culturelle par les bibliothèques et aussi sur des éléments techniques de gestion de ces bibliothèques.

Ce qu'actuellement les bénévoles ressentent comme besoin de formation, c'est une intensification de la formation concernant l'aide aux lecteurs appuyée sur une meilleure connaissance des besoins documentaires de la population desservie afin de mieux y répondre. Cependant, l'aide aux lecteurs ne peut se faire adéquatement sans des connaissances et des habiletés préalablement acquises. Aussi, une formation des bénévoles ne peut être vue sous le seul aspect des techniques utilisées pour aider les lecteurs. Il n'existe pas de recettes magiques et toutes faites à transmettre à des bénévoles.

On ne peut nier ce qui a été fait et mis en place jusqu'à maintenant pour former les bénévoles à des tâches fractionnées et simplifiées. Des ateliers et des stages ont été offerts. Des guides portant sur divers sujets et des manuels de gestion ont été rédigés. Les professionnels ont choisi et adapté les moyens et techniques spécialisés aux besoins des petites bibliothèques et des bénévoles.

Les tâches plus techniques ou administratives d'une bibliothèque ont été simplifiées pour convenir au type de main-d'oeuvre employé et, particulièrement, au fait que les bénévoles ne peuvent consacrer que peu de temps par semaine à leur travail. On se souvient que les bénévoles consacrent, dans 45,3% des cas, entre deux et cinq heures par semaine à la bibliothèque et que 33% y consacrent moins

de deux heures par semaine.

Avec le développement des bibliothèques et les exigences accrues des usagers, les bénévoles font face à des problèmes plus complexes et les tâches sont nécessairement plus complexes. Les bibliothèques ne sont plus, ne doivent plus être des comptoirs de prêt ou de distribution de biens culturels. Elles sont souvent le seul lieu assurant à une communauté un développement culturel de sa population.

Aujourd'hui, on peut difficilement simplifier les nouvelles tâches. Il faut maintenant des gens possédant non plus des connaissances limitées à la tâche à effectuer mais des gens qui ont des connaissances suffisantes qui leur permettent d'avoir une vue globale de la bibliothèque, de ses ressources et des besoins documentaires de la population. Les bibliothèques ont besoin de gens capables de faire une analyse et une synthèse entre les ressources et les besoins de la population et de proposer des actions adéquates tant au niveau du développement des ressources qu'au niveau des usagers actuels et potentiels.

En effet, les bibliothèques sont arrivées à un point critique de leur développement. Pour continuer de se développer en améliorant les services, en les augmentant et en les orientant sur la clientèle, les bibliothèques de ces petites municipalités ont besoin d'un personnel plus qualifié. On peut difficilement donner à des bénévoles la formation spécialisée requise qui permet de relever les défis que suscite le développement de ces bibliothèques à cause justement des caractéristiques des bénévoles identifiées dans l'analyse des besoins et aussi à cause de la nature même du travail bénévole que l'on veut préserver.

La formation en milieu de travail ne peut répondre à ce besoin de formation, précisément, dans un milieu axé sur le travail de bénévoles. Ceux-ci ont peu de temps disponible pour la formation et, en majorité, ne consacrent que cinq ou six années de bénévolat à la bibliothèque. Les ressources financières à investir sont trop élevées pour élaborer, implanter et gérer un programme de formation à l'intention d'un personnel, somme toute, instable par nature.

Comme nous le disions plus tôt, les problèmes sont plus complexes et les tâches également. Les bénévoles ont besoin d'une meilleure formation plus globale mais aussi d'un meilleur support. Par ailleurs, les ressources humaines professionnelles et techniques des sièges sociaux des BCP qui ont toujours apporté ce soutien aux bénévoles, condition sine qua non d'un travail efficace des bénévoles, ont vu leur charge de travail augmentée depuis quelques années. Ces ressources humaines ne sont plus en mesure d'offrir autant de support et autant de disponibilité qu'auparavant alors que les bénévoles auraient besoin justement d'une plus grande présence de ces ressources.

On a déjà rejeté l'idée que chaque bibliothèque puisse se doter d'un personnel professionnel ou technique spécialisé en bibliothéconomie pour des raisons d'ordre financier mais aussi parce que l'on croit fermement à la valeur du bénévolat et à celle de la participation du milieu pour créer et développer des bibliothèques municipales dans tous les coins du Québec.

Cependant, pour pallier le manque de ressources humaines spécialisées, on peut ajouter des professionnels et des techniciens dans les sièges sociaux des BCP. Ceci permettrait un meilleur suivi de chaque comité de bibliothèque et une présence accrue auprès des bénévoles qui en ont un grand besoin devant les défis qu'ils ont à relever. D'ailleurs ces défis auxquels les bénévoles ne se sentent pas en mesure de répondre constituent une source de démotivation pour eux. De plus, l'ajout de ressources professionnelles pourrait contribuer à une meilleure distribution de la charge de travail dont le rapport Sauvageau (1987, p. 201, 205) faisait déjà mention et qui s'accroît constamment depuis.

La formation des bénévoles ne peut être une formation conçue de façon ni trop élaborée, ni trop rigide parce qu'elle porterait atteinte à la nature du travail bénévole. Le fait qu'une attestation ou un diplôme doive sanctionner une formation amènerait à sa suite l'obligation de rémunérer ce personnel et nous serions dans la même situation que précédemment où l'idée d'un personnel rémunéré a été rejetée.

C'est pour toutes ces raisons que nous croyons que la formation des

bénévoles doit poursuivre les objectifs qu'elle a toujours eus. La formation des bénévoles consiste à prévoir 1° une formation d'accueil qui instruit les bénévoles, dès leur arrivée, sur le rôle de la bibliothèque, les objectifs poursuivis et la culture du milieu, 2° une formation initiale qui permet au bénévole d'effectuer les tâches précises qu'on lui assigne et 3°. une formation de niveau maintien pour les bénévoles les plus expérimentés qui veulent parfaire leurs connaissances..

Cependant, cette formation a besoin de structuration. Elle doit être planifiée et prévoir tous les domaines où les bénévoles effectuent leur travail. Parce qu'elle disperse les énergies de chaque professionnel dans chaque BCP, la formation doit devenir un objet de coopération et de collaboration entre les BCP. Si certaines tâches suivent des procédures bien différentes d'une BCP à l'autre, d'autres tâches font appel à des connaissances ou à des habiletés à développer qui doivent être acquises par tous les bénévoles.

Cette formation représente aussi pour plusieurs bénévoles l'expression d'un soutien offert par la BCP et constitue une source de motivation. En résumé, nous dirons que la formation doit poursuivre les cinq objectifs suivants:

1° permettre aux bénévoles d'acquérir des connaissances de base;
2° aider les bénévoles à améliorer leurs compétences;
3° fournir une formation pratique et concrète à tous les bénévoles;
4° procurer trois champs de compétence: travail technique et administratif, orientation sur la clientèle et outils de gestion;
5° contribuer au développement d'une vue d'ensemble des activités de la bibliothèque chez tous les bénévoles.

7.2 ANALYSE DU PROGRAMME DE FORMATION EXCEL

Notre analyse sera basée sur plusieurs documents produits par EXCEL. Nous avons eu accès au rapport d'implantation de l'An I et à celui de l'An II ainsi qu'au Guide de l'étudiant et aux manuels de base des cours 1 à 8, 10 et 16. Ces documents, à l'exception des rapports d'implantation ont tous été traduits en français pour les étudiants franco-ontariens.

Nous donnerons d'abord une description du programme: de sa gestion, du cadre, du contenu, du profil étudiant et de certains résultats. Les rapports d'implantation nous fournissent les coûts d'un tel programme.

7.2.1 Structure

Sans entrer dans tous les détails de l'organisation ontarienne des bibliothèques publiques, il convient de situer quelques organismes ontariens. Le ministère de la Culture et des communications (MCC) est responsable des bibliothèques publiques. Il a subdivisé le territoire ontarien en huit zones. Chaque zone possède une direction générale appelée Ontario library service (OLS). Il existe trois types de bibliothèques publiques: les bibliothèques municipales locales qui dépendent d'une municipalité, les bibliothèques municipales unies où de petites municipalités d'une région se sont réunies pour créer une bibliothèque et les bibliothèques de comté. Chaque bibliothèque est une corporation sans but lucratif qui possède un Conseil de bibliothèque composé de membres nommés par la ou les municipalités. Le Conseil de bibliothèque fait rapport à la municipalité ou aux municipalités qu'il représente ainsi qu'au Ministère qui lui verse des subventions.

Le programme de formation EXCEL a été conçu par la Southern Alberta Institute of Technology (SAIT) pour les bibliothèques rurales de l'Alberta. Le programme est acheté et adapté pour les besoins de l'Ontario par le Ministère par l'entremise du Service des bibliothèques de l'Ontario (OLS).

Le développement du programme en anglais et sa traduction en français sont pris en charge par le Ministère par l'entremise du OLS de la région de Trent dont le directeur est aussi le directeur d'EXCEL. La gestion de la distribution et de la promotion régionale relève de chaque OLS régional.

Les OLS possèdent un mandat clair et une expertise dans la formation des personnels des bibliothèques publiques. Ils sont reconnus comme institutions d'enseignement et sont certifiés par Emploi et Immigration Canada et peuvent émettre des reçus pour fins d'impôts visant les frais de scolarité. Le programme se

subdivise en deux coordinations: le développement qui est centralisé et la distribution qui est régionale. Le directeur d'EXCEL est assisté par le coordonnateur du développement d'EXCEL. Un groupe de gestion composé, entre autres, des coordonnateurs de la formation et du développement de chaque OLS et du coordonnateur d'EXCEL avise le directeur sur le développement du programme. Il existe plusieurs autres comités conseils dont celui qui fait la liaison avec le MCC et celui réunissant des représentants des petites bibliothèques et des bibliothèques de comté.

7.2.2 Objectifs du programme

Le développement d'EXCEL a pour but d'offrir une formation plus cohérente, plus standardisée et plus globale sur l'ensemble du territoire ontarien afin 1° de s'assurer que chaque bibliothèque ait les possibilités de fournir un service de qualité; 2° d'aider le personnel des bibliothèques qui n'emploient pas de professionnels ou de techniciens à améliorer leurs compétences; 3° de fournir une formation pratique aux personnes travaillant dans les petites bibliothèques publiques et enfin 4° d'améliorer les compétences de ce personnel en gestion et en ce qui concerne le travail effectué dans ces bibliothèques.

7.2.3 Marché pour le programme EXCEL

Une étude de marché prévoyait qu'au total environ 600 personnes en équivalent temps plein s'inscriraient au programme. Les inscriptions à la première session d'automne 1987 ont rejoint environ 10% des travailleurs équivalent temps plein avec 252 inscriptions, selon le dépliant publicitaire. Après deux ans, ils estiment que les quelque 400 inscriptions différentes représentent un taux de pénétration du marché de 67% mais que seulement 42% des Conseils de bibliothèque sont représentés. Il y a, en moyenne, 271 inscriptions par session pour les cours donnés en anglais. Pour les cours donnés en français, il n'y a eu que 17 inscriptions à la session d'automne 1988 et 8 inscriptions à la session d'hiver 1989.

Les inscriptions affichent un taux à la baisse: si, à la première session

d'automne 1987, il y avait 325 étudiants, à la session d'automne 1989, il n'y avait plus que 229 étudiants et, à la session d'hiver 1989, 245 inscriptions. A chaque session, on retrouve environ 16% de nouveaux étudiants, ce qui représente une quarantaine d'étudiants.

Parmi les étudiants inscrits en 1988-1989, on retrouve 21% des gens qui occupent des postes de "chief executive officer" dans les bibliothèques, 15% de superviseurs de succursales des bibliothèques de comté, 62 % d'entre eux occupent différents postes de soutien dans les bibliothèques et 2% de bénévoles, c'est-à-dire environ 5 ou 6 bénévoles. Selon la taille des municipalités, 41% des inscriptions proviennent de personnes travaillant dans des bibliothèques desservant des municipalités de moins de 5 000 habitants.

7.2.4 Cadre et contenu de la formation

Le programme vise la formation des personnels travaillant dans les bibliothèques publiques qui desservent environ 5 000 habitants. Ce personnel est rémunéré par la municipalité qui l'emploie. Il existe aussi quelques bénévoles qui travaillent dans ces bibliothèques et assistent le personnel.

Le programme de formation complété, l'étudiant se voit remettre un Certificat en administration de petites bibliothèques. Pour compléter le programme, l'étudiant doit avoir réussi un ensemble de dix cours dont six sont obligatoires et quatre sont à choisir parmi dix cours déjà développés. Chaque cours dure environ quatorze (14) semaines et se compose de six ou sept modules. Il y a des activités et un devoir à réaliser pour chaque module. On trouvera à l'annexe M un résumé du contenu des cours mais voici la liste des thèmes abordés pour chacun des cours:

1.	Introduction à la formation en bibliothéconomie (obligatoire et prérequis à tous les cours)	7 modules
2.	Principes d'administration d'une bibliothèque	6 modules
3.	Supervision (obligatoire: choix de un de ces deux cours)	6 modules
4.	Services d'information: Référence (obligatoire)	6 modules
5.	Le marketing de la bibliothèque (obligatoire)	7 modules

6.	Développement des collections (obligatoire et prérequis à 7, 8 et 9)	6 modules
7.	Développement des collections pour enfants	6 modules
8.	Développement des coll. pour jeunes adultes	6 modules
9.	Développement des coll. pour adultes et groupes spéciaux (obligatoire: choix de un de ces trois cours)	6 modules
10.	Acquisitions et publications en série	6 modules
11.	Habiletés en communication	en développement
12.	Organisation des collections et classement	en développement
13.	Circulation	en développement
14.	Les non-imprimés: équipement et documentation	en développement
15.	Applications du micro-ordinateur	en développement
16.	Formation professionnelle	3 modules

La publicité évalue qu'un étudiant peut suivre deux cours par session et les OLS offrent trois sessions par an: automne, hiver et été. Pour compléter les dix cours requis, au rythme de deux cours par session, il faut consacrer deux à trois années pour ces études. Les statistiques d'EXCEL du 2e rapport d'implantation démontrent que si, à l'automne 1987, 26% des étudiants étaient inscrits à deux cours, à l'hiver 1989, il n'y avait plus que 13% des étudiants qui maintenaient le rythme de deux cours par session. De plus, aux sessions d'été, les inscriptions chutent: à l'été 1988, il n'y avait que 48 étudiants comparativement aux 283 étudiants de la session d'hiver 1988 et aux 229 étudiants de la session d'automne 1988. Au rythme d'un cours par session et à raison de deux sessions par année, pour la majorité des étudiants, un étudiant ne peut être certifié qu'après cinq ans d'études.

La formule pédagogique employée est celle de la formation individuelle à distance. L'étudiant inscrit reçoit un manuel et du matériel pédagogique composé de textes, questions, exercices, devoirs et livret de réponses. On lui transmet le nom de son tuteur avec qui il pourra communiquer 7 à 8 fois durant le cours. Il reçoit aussi un calendrier de ses activités qui précisent les dates de remise des devoirs pour chaque module et celle de l'examen final qui peut être oral ou écrit, à domicile sous supervision ou en classe. En cas d'échec à un devoir, l'étudiant a droit à une reprise gratuitement; à la deuxième reprise, il doit payer des frais. En cas d'échec à un examen, l'étudiant a droit à une seule reprise avec frais.

7.2.5 Echecs et abandons

Le taux d'abandon des étudiants entre chaque session est d'environ 23,3%. A titre d'exemple, nous dirons que, sur les 325 étudiants inscrits au premier cours obligatoire d'Introduction à la session d'automne 1987, 305 étudiants ont réussi le cours (93,8%) et, parmi eux, 61 étudiants ont abandonné leurs études dès le premier cours. Ceci porte le taux d'échec et d'abandon à 25,07%. Nous ne connaissons pas le taux de certification car aucun étudiant n'avait terminé les dix cours requis lors du rapport de l'année 1988-1989, paru en mai 1989.

7.2.6 Supports offerts à l'étudiant par l'employeur

Les Conseils de bibliothèque assument la moitié des frais de scolarité et l'étudiant doit défrayer l'autre moitié, i.e. 50$ (1989) par cours. Les Conseils offrent divers encouragements ou mesures incitatives à leur personnel qui entreprend le programme. 51,6% des étudiants reçoivent des encouragements écrits ou verbaux. Quelques étudiants voient leur horaire de travail aménagé, d'autres sont payés lorsqu'ils assistent aux cours en dehors de leurs heures de travail ou durant les heures de travail. Des Conseils ont promis le versement d'un salaire plus élevé lors de l'obtention du certificat et 47% des étudiants voient leurs frais de scolarité entièrement payés par leur Conseil de bibliothèque.

7.2.7 Formateurs

Des formateurs ou tuteurs ont dû être recrutés. A la première session, on a recruté 25 candidats composés de professionnels et de quelques techniciens qui avaient une bonne expérience dans les bibliothèques publiques. Ils ont reçu une formation d'une journée qui couvrait la matière suivante: but poursuivi par le Ministère, structure d'EXCEL, contenu des cours, principes d'enseignement à distance et principes d'apprentissage. Les formateurs sont évalués à la mi-session par les OLS et le directeur de cours. Ils sont aussi évalués par les étudiants à la fin du cours. Ils procèdent aussi à une auto-évaluation.

Après la première session, le programme a perdu plusieurs excellents tuteurs. L'évaluation a permis de décider qu'un formateur ne peut suivre plus de dix étudiants par session et que, dorénavant, ils recevraient 50$ par étudiant. Le taux moyen de roulement, par session, des formateurs est de 31%, ce qui, le rapport en convient, diminue la qualité du support offert aux étudiants. On tente présentement de réduire ce taux de roulement.

7.2.8 Coûts de EXCEL

Nous ne connaissons pas exactement les termes de l'entente intervenue entre l'Alberta et l'Ontario pour l'achat du programme, mais nous savons que des droits d'auteur, 10 201$ pour l'année 1988-1989, sont versés à chaque année à la Southern Alberta Institute of Technology pour l'utilisation du Rural Library Training Project.

Les coûts de développement sont assurés, principalement, par une subvention du Ministère de la Culture et des communications:

1987/88	An I	164 954$
1988/89	An II	107 146$
1989/90	An III	141 210$ (prévision)

Le budget de la distribution provient d'un autofinancement assuré par les frais d'inscription dans chaque région. Les sommes en excédent ou en déficit sont absorbées par les OLS régionaux.

Le coût moyen par étudiant a été établi, pour l'année 1988/89, à 107,13$ alors que les revenus s'établissent à 106,78$. La perte à assumer par les OLS est donc, en moyenne, de 0,35$ par étudiant.

Tableau 41

Coût par étudiant du programme EXCEL

Revenus par étudiant		Dépenses par étudiant	
frais (fees)	100,00$	téléphone	20,95$
manuels	6,78$	poste	15,94$
total	106,78$	tuteur	43,83$
		droits d'auteur	10,32$
		reproduction	6,95$
		manuels	6,81$
		divers	2,33$
		total	107,13$

7.2.9 Commentaires

Le programme EXCEL poursuit les mêmes objectifs que la formation dont aurait besoin le personnel bénévole. Ces objectifs sont d'assurer un service de qualité, d'améliorer les compétences, de fournir une formation pratique et d'aider le personnel des bibliothèques qui n'emploient pas de professionnels ou de techniciens à améliorer leurs compétences. EXCEL veut cependant et avant tout former des gestionnaires de petites bibliothèques publiques ou des gérants des succursales des bibliothèques de comté. Les cours, s'ils transmettent des orientations de base sur les tâches à effectuer, préparent d'abord les gens à prévoir, planifier et organiser les services des bibliothèques et en faire la promotion. La formation des bénévoles du Québec ne concerne pas en priorité la formation des responsables de bibliothèque même s'il faudra préparer quelques cours à leur intention.

Le contexte organisationnel ontarien diffère du contexte québécois, principalement, à cause du statut du personnel, rémunéré dans un cas et bénévole dans l'autre cas, dont les aspirations et les besoins diffèrent par plus d'un point. Toutes incitations à caractère monétaire à court ou moyen terme (salaire plus élevé ou promotion garantie) constituent des récompenses appréciées par un personnel rémunéré. Ce type d'incitation n'a pas le même impact sur un personnel bénévole. Nous avons appris aussi, par l'analyse des besoins, que le bénévole n'est pas motivé par la compétition et la recherche d'un diplôme. Il faut ajouter aussi que les

étudiants proviennent à 41% seulement des bibliothèques desservant moins de 5 000 habitants.

Comment concilier le peu de disponibilité des bénévoles avec des études qui demandent de consacrer beaucoup de temps et d'énergie de façon soutenue pendant quatorze semaines pour chacun des dix cours? Nous savons que 69,2% des bénévoles ne peuvent consacrer que moins de trois jours par mois à la formation. Nous ne croyons pas que les bénévoles du Québec s'inscriraient à une série de dix cours ni massivement ni en nombre suffisant pour penser à un autofinancement. Les bénévoles québécois ne s'inscriraient pas plus que les bénévoles de l'Ontario. Le nombre peu élevé d'étudiants bénévoles tend d'ailleurs à diminuer: la proportion de bénévoles est passée de 3% la première année à 2% la deuxième année, représentant cinq bénévoles inscrits.

Si l'obtention du Certificat en administration de EXCEL requiert au minimum trois ans et du fait que la durée moyenne du bénévolat est de cinq ans, nous évaluons qu'il en coûte trop cher de former un bénévole certifié qui quitte la bibliothèque, sitôt sa formation terminée. L'investissement n'est rentable ni pour le bénévole ni pour l'organisation.

Le cadre du cours, s'il ne répond pas aux besoins des bénévoles en ce qui concerne la durée du cours, ne correspond pas davantage au type de formation de groupe et à la formule pédagogique préférés par les bénévoles.

EXCEL ne satisfait pas certains besoins qu'ont les bénévoles reliés à la présence du groupe, par exemple, ou à l'importance de rencontrer de nouvelles personnes. EXCEL ne permet pas l'échange et la discussion, sauf avec le tuteur, si propices à l'apprentissage adulte. Etant orienté sur la planification, la prévision et l'organisation des services, EXCEL ne satisfait pas au besoin des bénévoles de recevoir une formation très orientée sur la tâche à effectuer.

Outre le fait que ce programme ne répond pas à plusieurs besoins des bénévoles, nous croyons que les cours tels que rédigés, tant sur le fond que sur la

forme, auraient besoin d'être adaptés au contexte québécois, particulièrement, en ce qui concerne les lois mais aussi partout où on fait référence au monde de l'édition, de la librairie et des bibliothèques québécoises.

Nous avons relevé, dans la version française du programme, plusieurs fautes de grammaire ainsi que des phrases mal construites parce que calquées sur la langue anglaise. De plus, la césure des mots cause des difficultés aux traducteurs ainsi qu'aux lecteurs au plan de la lisibilité des textes.

Pour toutes les raisons énumérées ci-haut, nous ne croyons pas à la rentabilité du programme EXCEL pour la formation des bénévoles des BCP et n'en recommandons pas l'achat. Les thèmes développés parce que plus orientés sur le client demeurent toutefois intéressants ainsi que les objectifs du programme.

7.3 ANALYSE DU PROGRAMME DE FORMATION DU COMITÉ DE LA FORMATION

Le Comité de la formation, suite à un sondage effectué auprès des directeurs généraux des dix BCP du Regroupement des BCP, a préparé un schéma d'un programme de formation de base à l'intention des bénévoles. Ce programme est resté à l'étape du schéma puisque le Comité a, à ce moment, pris connaissance du programme EXCEL et n'a pas poursuivi le travail amorcé. On trouvera, en annexes N et O, le schéma de programme ainsi que les résultats du sondage.

7.3.1 Cadre et contenu du programme

Le programme de formation prévoit dix thèmes de formation. Ces thèmes représentent une synthèse des ateliers qui se sont déjà donnés dans les différentes BCP:

1. Initiation aux services de base
2. Connaissance des biens culturels
3. Initiation à la gestion
4. Organisation d'activités culturelles
5. Animation de la bibliothèque
6. Le travail en comité
7. Les collections locales

8. L'informatique
9. Connaissances générales sur le livre
10. Connaissances générales sur la bibliothèque

La formation est donnée selon la formule des ateliers et la matière de chaque thème doit être transmise à l'intérieur d'une demi-journée (3 heures) pour les thèmes 9 et 10 ou d'une journée (6 heures) pour les huit premiers thèmes. Le nombre d'heures à consacrer à chaque thème constitue un minimum d'heures. Le Comité, en faisant la synthèse des réponses au sondage, estime qu'au total les bénévoles ont besoin d'une formation de base requérant un minimum de 54 heures d'apprentissage.

Le sondage révèle aussi que certains thèmes peuvent faire l'objet de cours préparés pour l'ensemble des BCP tandis que l'élaboration des cours pour d'autres thèmes ou sous-thèmes doit refléter les caractéristiques de chaque BCP. Le contenu des thèmes, à traitement régional, doit faire référence aux procédures différentes mises en place par les BCP dans les services du prêt et de la rotation des collections, par exemple. C'est une dimension qui a toute son importance dans la conception d'un programme de formation provinciale qui se veut concret et pratique. Si le contenu général d'un cours peut être élaboré pour l'ensemble du territoire québécois, il faut toutefois faire une place de choix aux caractéristiques régionales.

Les résultats du sondage nous apprennent l'importance que l'on doit accorder à chaque sous-thème énuméré dans le sondage ainsi que la clientèle que doivent viser ces sous-thèmes. Selon les directeurs généraux, la très grande majorité des sous-thèmes doivent viser l'ensemble des bénévoles. Les sous-thèmes reliés à la connaissance générale sur le livre doivent viser quelques bénévoles seulement tandis que certains sous-thèmes touchant la gestion visent la clientèle des responsables de bibliothèque seulement.

De plus, les directeurs généraux se sont prononcés sur la formule pédagogique à privilégier. Le choix s'effectuait entre le cours à un grand groupe, l'atelier à un petit groupe et l'apprentissage individuel. L'apprentissage individuel n'a été retenu pour aucun thème et par aucun directeur. La formule de l'atelier a été

majoritairement retenue par l'ensemble des directeurs pour traiter les différents thèmes de formation.

En ce qui concerne l'outil à privilégier, les avis semblent partagés. Les directeurs avaient à choisir entre le formateur, le manuel-guide et le vidéo ou une combinaison de deux ou des trois supports. A ce sujet, on se souviendra des données théoriques recueillies dans Carbonneau (1984) et dans Blanchet (1990) ainsi que des préférences des bénévoles des bibliothèques: la personne-ressource ou formateur est appréciée par les bénévoles et celui-ci doit leur remettre durant le cours un document qui servira de mémoire aux bénévoles ayant suivi le cours. Nous savons aussi que les bénévoles adultes préfèrent les méthodes actives d'enseignement au cours magistral. Ceci n'exclut donc pas l'utilisation de documents audio-visuels existants ou produits spécifiquement pour les besoins de formation des bénévoles des BCP.

7.3.2 Commentaires

Dans l'ensemble, nous croyons que les résultats de ce sondage auprès des directeurs généraux reflètent une grande connaissance des besoins des bénévoles. En effet, les résultats concordent avec les préférences des bénévoles concernant la durée des cours (3 à 6 heures), la formule pédagogique à privilégier (l'atelier) et les supports ou outils à choisir (formateur et manuel-guide) lorsqu'il s'agit de formation à offrir au personnel bénévole.

Cependant, le programme de formation de base ne comportant qu'un minimum de 54 heures de cours nous apparaît nettement insuffisant comparativement aux 450 heures de formation requis par EXCEL. En fonction des objectifs de formation, nous évaluons le temps requis pour une formation de base à environ 100 heures d'ateliers. Certains ateliers pourraient être suivis de travaux pratiques réalisés par les bénévoles dans leur bibliothèque respective.

De plus, le contenu de chaque atelier, s'il est complet en soi, doit être conçu comme une partie ou élément d'un programme. Ceci permet d'éviter tout

chevauchement ou redondance d'un cours à l'autre mais doit surtout permettre aux bénévoles d'acquérir une vue d'ensemble des nombreuses activités de la bibliothèque qui, toutes, sont essentielles à la réalisation de la mission de la bibliothèque.

La formule de l'atelier qui a prévalu jusqu'à maintenant pour la formation des bénévoles doit être maintenue. Il s'agit cependant de donner plus de cohérence et d'organiser les contenus de cours déjà donnés, de créer de nouveaux cours pour les orientations, gestion et clientèle, qui ont été moins bien couvertes à ce jour et de consolider les contenus de manuels, de guides ou de tout document à l'usage des bénévoles créés pour les besoins des diverses formations données.

7.4 FORMULES PEDAGOGIQUES À PRIVILÉGIER

Le volume de Michèle Tournier (1978) sur la typologie des formules pédagogiques nous offre les données nécessaires pour bien distinguer les différentes formules et en tirer les principales caractéristiques. Parmi les huit types de formules proposés, nous avons effectué un choix. Nous avons retenu deux formules en nous basant sur les conditions d'efficacité, les avantages et les limites de chaque formule et en considérant les caractéristiques de la clientèle des bénévoles. Ces formules sont celles de l'atelier et du séminaire.

7.4.1 Atelier ou travail en équipe

7.4.1.1 Définition

Tournier (1978, p. 74) définit ainsi l'atelier:

> "Il s'agit d'un petit groupe de personnes réunies en vue de réaliser ensemble une tâche ou un objectif défini et découpé à l'intérieur du déroulement d'une activité plus globale"

Un atelier est donc centré sur la réalisation en équipe d'une tâche précise ou sur la réalisation d'un objectif bien délimité et accepté par un petit nombre de participants, entre 3 et 8 personnes par équipe. L'atelier marque une étape dans

une séquence d'activités pédagogiques. La séquence suivante 'exposé - atelier - plénière' est la plus courante.

> Selon Tournier (Id., p. 73) l'atelier se prête à divers contextes:
>
> "L'objectif et la tâche à accomplir peuvent être directement reliés à l'activité professionnelle des participants [...] ou axés sur l'animation sociale (ex.: organisation d'activités récréatives pour une communauté) ou encore orientés vers la participation [...]".

7.4.1.2 Conditions d'efficacité de l'enseignement par atelier

L'efficacité de la formule est reliée à divers éléments qui concernent le professeur, les étudiants, le cadre matériel (locaux, horaire) et le cadre pédagogique dans lequel nous retrouvons, outre la formule elle-même, les objectifs poursuivis, le contenu et le mode d'évaluation des étudiants.

Dans le cas de l'atelier, le rôle du professeur en est un de personne-ressource. L'équipe ou l'individu qui doit réaliser une tâche peut faire appel à son expertise. Le formateur doit donc être en mesure de satisfaire les demandes d'explication et être disponible de façon équivalente pour chaque équipe. Il agit aussi comme superviseur de l'équipe durant le processus de réalisation de la tâche à effectuer. Il doit encadrer les activités de l'individu ou de l'équipe et apporte une aide au niveau du processus de travail. Il décèle les problèmes reliés à la constitution et au fonctionnement du groupe, prend conscience des causes et réoriente la démarche de l'équipe ou de l'individu. Il est capable d'évaluer le cheminement et de procurer des renforcements positifs aux participants (Tournier,1978, p. 81-83).

Chaque participant apporte sa contribution personnelle. Il a acquis par l'expérience ou par des lectures préalables une préparation adéquate pour rendre efficace sa participation à l'atelier. La préparation d'un matériel pédagogique approprié devient indispensable, nous y reviendrons. Le participant doit être capable de participer à un travail d'équipe, de coopérer et d'avoir le sens du compromis. La formule reposant sur l'enseignement mutuel, il est important que chacun des participants ait accompli la préparation préalable requise.

Ce matériel pédagogique est composé de lectures, d'audition ou de visionnement de documents audio-visuels préalables à la tenue de l'atelier ainsi que d'un guide de travail ou d'exécution des activités. Le guide permet d'encadrer la démarche et d'éviter les pertes de temps lors de la mise en route de l'atelier. Ce matériel doit être disponible en temps opportun et doit être soumis à une pré-expérimentation si possible.

Selon Tournier (1978, p.84), l'atelier, règle générale, se prête à l'enseignement à des groupes de formation hétérogène car cela favorise les confrontations d'idées ou des points de vue diversifiés. Cependant si des compétences scolaires sont requises comme, par exemple, une formation en mathématiques pour résoudre un problème, il est préférable que la formation soit homogène. La tâche ou l'objectif à réaliser tiendra compte des caractéristiques des participants à un atelier.

Les locaux requis par l'application de la formule de l'atelier dépendent du déroulement de l'activité et de la tâche à réaliser. On peut avoir besoin d'un grand local pour l'exposé et la plénière tandis que le travail en équipe requiert des petits locaux en nombre suffisant pour les équipes ou des lieux de travail équipés de matériel spécialisé comme, par exemple, lors d'un atelier sur la réparation et la préparation matérielle.

Il n'y a pas de contre-indication à ce que l'atelier proprement dit se déroule sur les lieux de travail des participants alors que l'exposé et la plénière se déroulent au siège social de la BCP. Cependant, la composition des équipes devra tenir compte de la disponibilité des membres de l'équipe et de la facilité qu'ils ont de se rencontrer.

Le cadre pédagogique comprend l'établissement d'objectifs clairs, précis et adaptés aux compétences et aux intérêts des participants. Une des sources de motivation de l'apprentissage chez un adulte réside, selon Mucchielli, dans une perception claire du but de la formation et dans l'utilité de cet apprentissage. La connaissance des caractéristiques du groupe, en général, et des participants, en particulier, est requise de la part du formateur afin d'établir des objectifs réalistes et

de délimiter le contenu de l'atelier. Celui-ci doit aussi s'assurer que les participants sont informés adéquatement des objectifs poursuivis. Le contenu de l'information à transmettre durant la session de formation doit former un tout complet. L'apprentissage proposé sera utile, concret et adapté aux compétences des étudiants.

En ce qui concerne l'évaluation, nous croyons que la formation ne doit pas conduire à l'attribution de notes ou d'un diplôme de fin d'études. Il devient donc inutile de prévoir une évaluation sommative des travaux. Cependant, à titre de renforcement et de rétroaction sur le travail accompli et le degré de réalisation des objectifs poursuivis, le formateur doit prévoir une évaluation formative des étudiants. Cette évaluation prend place tout au long de l'activité prévue ainsi que sur les résultats concrets obtenus. Cette évaluation tient compte de tous les objectifs, qu'ils soient d'ordre cognitif, affectif ou psycho-moteur. L'évaluation du contenu du cours par les participants sera aussi suscitée dans le but d'améliorer l'activité proposée.

7.4.1.3 Avantages de la formule de l'atelier

Tournier (1978) propose divers avantages rattachés à cette formule dans le cadre scolaire. Nous avons adapté ces avantages au contexte de la formation des bénévoles.

1° "Le travail en équipe suppose une participation de tous les étudiants" (Tournier,1978, p. 86). Cette participation suscite une plus grande motivation chez des adultes. On sait que nos bénévoles apprennent mieux lorsque les activités d'apprentissage sont concrètes et l'atelier peut répondre à ce besoin.

2° "Le travail en atelier permet un degré d'individualisation de l'enseignement" (Id.,p. 86). Les bénévoles ne proviennent pas nécessairement de la même bibliothèque et certains problèmes n'ont donc pas tout à fait le même contexte. Le formateur autant que les autres membres de l'équipe peuvent proposer des solutions plus individualisées sans verser dans l'excès de trouver des solutions à tous les problèmes particuliers.

3° "Le travail en atelier permet de bénéficier des possibilités qu'offrent le travail d'équipe et l'enseignement mutuel" (Id., p. 87). La somme des ressources des coéquipiers et du groupe entier devraient s'avérer supérieure au travail individuel. Les uns et les autres profitent du travail d'équipe et la plénière permet de profiter du travail des autres équipes. Le travail d'équipe et la présentation des résultats en plénière peuvent développer chez les participants des aptitudes au travail d'équipe et une aisance en présence d'un groupe qui pourront être utilisées localement, i.e. dans les lieux de travail respectifs des participants.

4° "Le travail en atelier favorise le développement de relations interpersonnelles étudiant-étudiant et professeur-étudiant" (Id., p.87). On connaît l'importance pour les bénévoles que la formation soit aussi une occasion de nouvelles rencontres et de se faire de nouveaux ami(e)s.

5° "Le travail en atelier favorise le développement du goût pour le travail d'équipe et de l'aptitude à y collaborer" (Id., p. 87). Le système des bibliothèques affiliées repose justement sur le travail en comité ou le travail d'une équipe de bénévoles. Il est donc important d'en développer le goût et l'aptitude.

6° "Le travail en atelier permet de viser une gamme très variée d'objectifs pédagogiques qu'ils soient d'ordre cognitif, affectif ou psycho-moteur" (Id., p. 88). Le programme de formation des bénévoles doit prévoir autant l'acquisition de connaissances (savoir) que le développement de comportements, d'attitudes (savoir-être) et d'habiletés motrices (savoir-faire).

7° "Le travail en atelier favorise le développement de l'autonomie et de l'esprit d'initiative" (Id., p. 88). Les étudiants comptent d'abord sur leurs propres moyens et font ensuite appel à l'expertise du formateur. Le guide de l'activité doit encadrer la démarche ou le déroulement de l'activité mais doit laisser place à l'initiative des participants. La formation des bénévoles doit contribuer au développement de leur autonomie et de leur initiative face à la BCP, par exemple, dans l'organisation d'activités culturelles appropriées au milieu.

8° "Le travail en atelier permet, éventuellement, d'intégrer une 'évaluation sommative' de l'atteinte des objectifs" (Id., p. 88). Nous avons déjà dit que l'évaluation appropriée pour la formation des bénévoles est l'évaluation formative facilitée par le travail en atelier. Cette évaluation donne l'occasion à l'étudiant ou à l'équipe d'être renseigné sur ses points forts et sur ses lacunes. L'atelier donne lieu à la production d'un résultat concret, il est donc possible d'évaluer la performance des participants durant le déroulement de l'atelier mais aussi par l'intermédiaire de ce résultat, tant par le professeur que par les pairs, s'il y a lieu.

9° "Le travail en atelier se prête bien aux réaménagements d'horaire" (Id., p. 89). C'est une formule qui peut facilement tenir compte des préférences et des contraintes personnelles des participants autant que du travail à réaliser. S'il permet une flexibilité d'horaire, il permet aussi une flexibilité quant au lieu du déroulement de l'atelier proprement dit.

7.4.1.4 Limites de la formule de l'atelier

Tournier (1978) relève certaines limites à cette formule. Elles sont reliées à l'efficacité même de la formule et sont rattachées principalement au formateur, aux participants ainsi qu'au matériel pédagogique disponible.

Pour exploiter au maximum cette formule, le formateur doit posséder une certaine connaissance et une aisance dans le domaine de la dynamique des groupes. L'initiative et l'autonomie laissées aux participants dans certains ateliers peuvent être très exigeantes pour le formateur. Sans un encadrement approprié, "la diversité des sujets et des styles de projets risque de déborder l'éventail des compétences du professeur" (Id., p. 89). Il convient donc d'établir un équilibre entre autonomie et compétence du formateur dans le choix des sujets.

La formule de l'atelier peut aussi provoquer insécurité et difficultés d'adaptation pour certains participants. Nous croyons que cette limite s'adresse davantage à des plus jeunes, habitués à un encadrement rigide, plutôt qu'à des adultes en milieu de travail. Il faudra cependant trouver là aussi le juste équilibre dans l'encadrement

(guide) et le degré d'autonomie à développer chez les participants.

La disponibilité requise par le formateur dans son rôle d'expert et d'aide auprès de chaque équipe demande beaucoup d'énergie et une capacité d'adaptation très rapide pour passer d'un sujet à l'autre si l'atelier se déroule en un seul lieu au même moment. Par ailleurs, si l'atelier, proprement dit, se déroule sur les lieux de travail respectifs des participants, il faut compter alors sur une plus grande disponibilité dans le temps du formateur et un surcroît de travail à moins que, pour un tel aménagement, le groupe soit très restreint réduisant ainsi la supervision et l'aide à apporter à deux ou trois équipes seulement ou en requérant les services de moniteurs pour assister le formateur.

Certaines difficultés de la formule de l'atelier sont souvent liées au matériel pédagogique. Si les activités sont très diversifiées, par exemple, il peut en résulter des coûts matériels importants. Mais là encore, il faut conserver un équilibre entre autonomie des participants et maintien de coûts raisonnables.

Tournier (1978) soulève d'autres limites à la formule que constituent la norme étudiant-professeur régissant la charge de travail d'un professeur et l'évaluation sommative qui ne concernent pas la formation des bénévoles en milieu de travail.

7.4.2 Séminaire

Nous considérons cette formule d'enseignement plus difficilement adaptable au contexte de la formation des bénévoles compte tenu des sujets d'apprentissage et des caractéristiques de cette clientèle. Cette formule peut, à notre avis, être davantage utilisée pour des activités de formation de niveau maintien des connaissances. Le séminaire, essentiellement fondé sur la discussion et l'échange d'idées, est plus approprié pour l'étude de divers sujets par des bénévoles expérimentés. Selon Herrmann (1987), nous avons identifié que les modes d'apprentissage les meilleurs chez les bénévoles s'appuient sur la discussion et le partage d'idées à condition toutefois que cette discussion soit reliée à l'expérience et à la tâche des bénévoles.

7.4.2.1 Définition

Le séminaire s'apparente à l'atelier en ce qui concerne le déroulement de l'activité (exposé - discussion - synthèse) et la préparation préalable des participants. Le but d'un séminaire est l'exploration collective d'un sujet donné et non celui d'en arriver à un consensus. Après l'expression d'un point de vue de une ou plusieurs personnes, la présentation des conclusions d'une recherche ou d'une synthèse sur un sujet donné, les participants, réunis en groupe de 5 à 15 personnes maximum, discutent et échanges leurs idées, fournissent des critiques, des suggestions et posent des questions qui font en sorte de faire avancer l'étude ou l'exploration du sujet. C'est là que prend toute l'importance de la préparation préalable des participants tant par l'expérience, la somme des connaissances déjà acquises et une préparation faite à l'aide d'un matériel pédagogique constitué et distribué avant la tenue du séminaire.

7.4.2.2 Conditions d'efficacité d'un seminaire

Comme dans le cas de l'atelier, nous traiterons de divers éléments qui permettent l'efficacité de cette formule d'enseignement concernant le formateur, les étudiants, le cadre matériel et le cadre pédagogique.

Le formateur a, principalement, un rôle d'animateur et d'informateur auprès des participants. S'il anime les discussions, il peut aussi à l'occasion faire l'exposé sur le sujet traité à titre d'expert. Avant la tenue du séminaire, l'animateur doit connaître les caractéristiques des étudiants inscrits. Cela lui permet de prendre en compte la préparation préalable à fournir aux étudiants (constitution d'un matériel pédagogique) et de fixer le niveau de difficulté ou d'abstraction du sujet ou problème à traiter.

En ce qui concerne les étudiants, ceux-ci doivent avoir acquis la préparation préalable à l'aide du matériel pédagogique de façon autonome. Ils doivent posséder des aptitudes personnelles à la discussion comme celles-ci: "exprimer clairement les idées, saisir le sens des idées exprimées par les autres et à

mémoriser et enchaîner les diverses informations reçues tout en continuant de suivre la discussion et d'y participer" (Tournier, 1978, p. 62).

Si l'hétérogénéité du groupe est souhaitable pour susciter les discussions, l'homogénéité du groupe est essentielle "en ce qui concerne le niveau d'abstraction auquel les participants sont capables de se situer, l'aptitude à s'exprimer en présence d'un groupe, etc." (Id., p. 63).

Un séminaire requiert un local où la disposition en cercle des tables et des sièges est possible. Le local ne doit être ni trop grand ni trop petit afin de créer l'atmosphère propice à l'échange. Il faut aussi disposer de suffisamment de temps de discussion pour atteindre les objectifs du séminaire. En fonction du sujet et des acquis des participants, la période de temps consacré à la discussion peut varier entre 1h30 et 3 heures.

En ce qui concerne le cadre pédagogique, rappelons que l'établissement d'objectifs clairs et réalistes est requis. S'ils facilitent l'apprentissage adulte, ils permettent aussi un encadrement de la discussion. Le sujet à explorer doit être limité pour que les objectifs soient atteints lors d'une même rencontre. Le sujet doit être suffisamment controversé pour alimenter la discussion. A défaut d'être controversé, celui-ci doit être suffisamment neuf ou inexploré, pour éviter les répétitions et les notions déjà connues de tous.

En ce qui a trait à l'évaluation, il faut se référer à ce que nous avons déjà dit à ce sujet dans le cadre de la formule de l'atelier. Cependant, même l'évaluation formative nous apparaît dans un séminaire plus difficile à appliquer. Le formateur ne peut que souligner à chaque participant si la préparation préalable a permis une participation active de sa part. S'il y a eu présentation initiale par l'étudiant, elle peut faire l'objet d'une évaluation formative individualisée. Il est important de connaître l'avis de chaque participant sur le niveau d'atteinte des objectifs visés.

7.4.2.3 Avantages de la formule du séminaire

Le séminaire offre les mêmes avantages que l'atelier à peu de choses près:

1° "Le séminaire permet d'exploiter les ressources du groupe" (Id., p. 65) tout comme dans le cas de l'atelier.

2° Le séminaire favorise le développement des relations interpersonnelles étudiant-étudiant et professeur-étudiant.

3° Le séminaire suscite une participation active des participants.

4° Il développe "l'aptitude à participer à un travail de groupe" (Id., p. 66) de façon moins intense que l'atelier toutefois. L'esprit de coopération et de collaboration est développé au lieu de l'esprit de compétition.

5° "Le séminaire contribue à combler le besoin d'appartenance à un groupe" (Id., p. 66). On sait que les bénévoles aspirent à combler ce besoin d'appartenance à un groupe et que la formation a aussi, pour eux, une fonction de socialisation et d'intégration au groupe.

6° Comme pour l'atelier, le séminaire favorise le développement de l'autonomie et l'esprit d'initiative des participants.

7° Le séminaire se prête à l'utilisation des procédés de travail en groupe. Si le formateur doit posséder les techniques de travail en groupe, les participants peuvent y développer leurs aptitudes et voir une mise en pratique concrète de ces procédés qu'ils pourront exporter dans leur comité de bibliothèque.

8° Le séminaire est une formule facile à organiser matériellement. les locaux et le matériel pédagogique à distribuer avant la rencontre permettent l'organisation de séminaire à des coûts modestes.

7.4.2.4 Limites de la formule du séminaire

Comme pour l'atelier, le formateur doit posséder une connaissance et une expérience de la dynamique des groupes pour jouer son rôle d'animateur adéquatement. Il y a cependant danger que l'animateur devienne l'expert et soit tenté de dominer la discussion. Le séminaire se transforme alors en un exposé informel qui est une autre formule pédagogique que nous avons rejetée comme formule appropriée pour la formation des bénévoles. La principale raison du rejet est reliée au type d'étudiants. L'exposé informel favorise les auditifs et ceux dont les modes de perception sont abstraits alors que les bénévoles ont un immense besoin de concret. L'exposé informel favorise d'abord les changements d'attitudes et de valeurs plutôt que l'acquisition de connaissances. Il convient donc que l'animateur ne devienne pas expert au cours de la discussion.

Alors que l'atelier fournit un guide ou un manuel que l'étudiant peut conserver "il existe une réelle difficulté à conserver ou à utiliser l'acquis d'un séminaire" (Id., p. 68). Le bénévole a besoin, pour apprendre, de saisir l'utilité de l'apprentissage à faire. C'est pour cette raison, principalement, que nous croyons la formule plus appropriée lorsque les sessions de formation sont organisées dans un but de perfectionnement ou de maintien des connaissances pour des bénévoles plus expérimentés. A cette raison s'ajoute le fait que "le séminaire ne permet d'atteindre qu'une gamme limitée d'objectifs pédagogiques" (Id., p. 68). Le séminaire favorise l'approfondissement d'une notion et non la transmission de nouvelles connaissances. Il ne permet pas l'acquisition d'habiletés motrices non plus.

Si la solution aux différents problèmes que rencontrent actuellement les BCP dans leur développement ne réside pas seulement dans une meilleure formation des bénévoles mais aussi dans un meilleur support à leur offrir qui se concrétise par l'augmentation du personnel professionnel et technique du siège social, nous nous sommes limitée dans ce chapitre sur la conception de la solution à développer les aspects concernant la formation des bénévoles selon le mandat que nous avons reçu.

Nous avons établi les objectifs généraux que doit poursuivre la formation des bénévoles des bibliothèques affiliées aux BCP. Suite à notre analyse, nous avons rejeté le programme EXCEL qui avait fait un certain consensus au sein du Regroupement des BCP mais qui s'est avéré une formule inappropriée aux besoins des bénévoles. Nous en retenons toutefois les thèmes abordés dans les différents cours du programme ainsi que certains objectifs du programme EXCEL.

Nous avons, par la suite, examiné le schéma de programme de formation qu'avait élaboré le Comité de la formation. Bien qu'à l'état de schéma, le cadre de cette formation nous apparaît plus réaliste et adapté aux besoins des bénévoles. Ce cadre respecte davantage la formule actuelle de la formation des bénévoles pour laquelle ceux-ci se déclarent satisfaits en grande majorité. Les besoins de formation demandent cependant plus de cohérence qu'auparavant. La formation a besoin d'être davantage structurée et organisée. Il faut aussi développer de nouveaux champs de compétence chez les bénévoles.

Finalement, pour les diverses raisons explicitées plus haut, nous retenons la formule pédagogique de l'atelier pour les besoins de formation initiale des bénévoles et celles de l'atelier et du séminaire pour la formation de niveau maintien des connaissances et développement des bénévoles plus expérimentés. Nous sommes maintenant en mesure de produire quelques recommandations concernant la conception, la gestion et l'évaluation de la politique et du programme de formation des bénévoles.

8. RECOMMANDATIONS

8. RECOMMANDATIONS

La rédaction d'une politique de formation des bénévoles constitue le but de l'analyse des besoins que nous avons effectuée. Comme toute politique et ainsi que notre modèle théorique le prévoit, la politique de formation comporte trois phases distinctes: la phase d'élaboration, la phase d'exécution (implantation et gestion) et la phase d'évaluation. Pour chacune de ces phases, nous ferons quelques recommandations.

8.1 PHASE D'ÉLABORATION

Dans cette section, nous apporterons des réponses aux questions que nous posions au chapitre 3 et qui sont énumérées (p. 56-57) dans l' étude.

Compte tenu des besoins des individus et de l'organisation révélés par l'analyse effectuée, nous recommandons que

- le Ministère des Affaires culturelles, en concertation avec le Regroupement des BCP, adopte une politique de formation des bénévoles des bibliothèques affiliées;

- le Ministère établisse un plan de développement du programme de formation initiale et que le développement du programme s'effectue sur une période de trois ans.

8.1.1 Niveau d'enseignement

Nous recommandons que

- cette politique de formation couvre, dans un premier temps, la formation initiale des bénévoles; la formation de niveau maintien devra être développée ultérieurement.

Les bénévoles y feront l'apprentissage de techniques et de procédés reliés au fonctionnement d'une petite bibliothèque municipale. Ils pourront y puiser des connaissances de base. Outre l'apprentissage d'une tâche précise qu'ils ont à effectuer, les bénévoles pourront s'inscrire à différents cours qui les rendront aptes à

effectuer des tâches de plus en plus complexes. C'est une formation basée sur la pratique et immédiatement utilisable qui sera donnée. Selon Farr (1983), le bénévole ressent davantage la non-utilité d'un cours que tout autre employé rémunéré. Le bénévole a besoin de connaître les bénéfices qu'il peut tirer de la formation offerte.

Actuellement, la fonction essentielle d'orientation et d'accueil des bénévoles n'est pas exercée de façon systématique dans toutes les bibliothèques, les tâches de supervision des responsables n'étant pas toujours clairement définies. On laisse le soin de situer l'organisation au bénévole lui-même par un apprentissage sur le tas dans un premier temps et à la BCP qui organise un atelier d'introduction à la bibliothèque. Cet atelier doit compléter l'orientation (orienting) et fait partie de la formation initiale (training) des bénévoles.

8.1.2 Moyens d'enseignement et encadrement

Dans le chapitre précédent, nous avons établi que la formule pédagogique qui offrait les meilleures garanties de réussite était la formule de l'atelier pour la formation initiale des bénévoles et la formule du séminaire pour la formation de maintien des bénévoles. La politique proposée considère la formation initiale des bénévoles. Nous recommandons que

- la formule pédagogique adoptée soit celle de l'atelier dans le cas de la formation initiale.

L'atelier suppose une préparation individuelle. Pour réussir cette préparation, chaque atelier s'accompagne d'un matériel pédagogique composé de documents écrits ou audio-visuels originaux ou déjà rédigés ou produits qui sera transmis aux bénévoles inscrits. Outre l'apprentissage individuel, il recevra de l'aide des autres participants à l'atelier et d'un formateur 'expert'.

Si certains ateliers prévoient la réalisation d'une tâche ou d'un objectif précis, en groupe ou individuellement, d'autres ateliers permettront une plus grande flexibilité dans le choix de la tâche à réaliser de façon concrète. Le formateur a alors

besoin de trouver divers exemples de tâches à réaliser par les bénévoles qui permettent l'atteinte des objectifs de l'atelier et l'assurance que la partie pratique peut être accomplie dans un délai relativement court. Afin d'assurer un meilleur suivi de chacun des participants par le formateur, nous recommandons que

- les groupes soient composés de 8 à 15 participants pouvant se subdiviser en équipes de 2 ou 3 personnes.

Afin de conserver souplesse et flexibilité dans les différents ateliers et d'apporter un support aux formateurs qui, dans certains cas, auront plusieurs travaux pratiques à préparer, nous recommandons que

- soit constituée une banque d'activités pratiques à l'usage des formateurs permettant l'atteinte du ou des objectifs d'un atelier et décrivant les conditions de réussite de l'atelier (caractéristiques des participants, matériel requis, etc.).

Cette banque d'activités permet au formateur de choisir des travaux en fonction de ses compétences, en fonction des besoins des participants et en fonction des besoins d'une BCP.

8.1.3 Contenu du programme de formation

Comme le stipule notre mandat, nous devons définir les grandes orientations et les éléments de base du programme de formation. Après l'étude des besoins, nous recommandons que

- le programme de formation soit élaboré par la Direction des bibliothèques publiques en partenariat avec les BCP.

Le programme devrait tenir compte des quelques réflexions et indications qui suivent. Le programme de formation devrait comporter, au minimum, une quinzaine d'ateliers visant l'acquisition par les bénévoles de connaissances de base sur l'organisation et le fonctionnement des bibliothèques municipales affiliées. Les connaissances à acquérir visent davantage l'exploitation des collections et un

meilleur service à l'usager que l'organisation matérielle des collections dont les connaissances nécessaires peuvent facilement s'acquérir à l'aide de guides pratiques.

Chaque atelier a une durée normale de six (6) heures, réparties sur une journée ou deux demi-journées. Les ateliers sont conçus de telle façon que l'apprentissage se fasse progressivement afin d'éviter les répétitions et de consacrer chaque atelier à un apprentissage de nouveaux éléments.

Un cours d'**Introduction générale** porte sur la mission et les objectifs d'une bibliothèque. On y traite des nombreuses activités (la chaîne documentaire) mises en place pour atteindre les objectifs. On y présente aussi son environnement externe: ses liens avec la BCP, la municipalité, les citoyens et le Ministère. Cet environnement est présenté sous divers aspects: légal, économique, politique et social entre autres.

Ce premier atelier constitue une étape obligatoire pour tous les bénévoles, il fait davantage partie du programme d'accueil que du programme de formation lui-même. Il y a lieu de produire un document audio-visuel qui servirait de déclencheur de l'intérêt et de la motivation des nouveaux bénévoles. Cet atelier permet à l'individu d'avoir une vue d'ensemble sur la bibliothèque et de mieux situer l'importance des tâches qu'il effectue. Un matériel pédagogique accompagne la production. Il comprend diverses données contenues dans la production et un lexique des termes employés en bibliothèque que le bénévole pourra conserver.

1° atelier **Travail en comité et en équipe**

2 heures de théorie et 4 heures de pratique ou 2-4

C'est l'outil de base de tous les bénévoles. Le travail en comité, pour être efficace, exige certaines connaissances mais surtout le développement de comportements adéquats. Cet apprentissage du travail en comité ou en équipe est aussi nécessaire à tous les autres apprentissages que le bénévole aura à effectuer durant sa formation. C'est un cours obligatoire et préalable.

Services de base

2e atelier **Accueil de la clientèle et Prêt** 2-4
inscription des usagers, enregistrement des prêts, demandes spéciales, réservation

3e atelier **Préparation matérielle et entretien** 2-4
volumes, documents audiovisuels et appareils

Organisation des collections

4e atelier **Catalogage** 2-4

5e atelier **Classification** 2-4

6e atelier **Catalogues** 1-2
fiches, microfiches ou listes et classement aux rayons et aux fichiers

Services d'information et d'aide à l'usager

7e atelier **Ouvrages de référence** 3-6
Se familiariser avec ces ouvrages, les distinguer, repérer le contenu. Autres types de documents: gouvernementaux, périodiques, d'associations, etc.

8e atelier **Stratégies de recherche** Technique d'entrevue 2-4

9e atelier **Connaissances générales** 3-6
le livre, le périodique, l'édition, la librairie

Le développement des collections locales

10e atelier **Etude des besoins** 3-6

11e atelier **Politique de développement** choix et élagage 3-6

12e atelier **Acquisition des documents** achat, don, abonnement 3-3

Autres connaissances

13e atelier **Marketing de la bibliothèque** 2-4

14e atelier **Organisation d'activités culturelles** 2-4

15e atelier **Gestion d'une bibliothèque** 3-3
supervision, coordination, planification

16e atelier **Informatique / Informatique documentaire** 1-5

C'est donc avec un minimum de 105 heures (36 heures de théorie et 69 heures de pratique) d'ateliers qu'une formation initiale valable peut être offerte aux bénévoles.

8.1.4 Les formateurs

Les formateurs seront recrutés d'abord parmi les professionnels des BCP qui connaissent le milieu où oeuvre le bénévole et peuvent ainsi mieux répondre à leur besoin de formation pratique. Conscient de la surcharge de travail des professionnels des BCP, nous maintenons le fait que ceux-ci sont les plus aptes à donner la formation aux bénévoles. De plus, ils possèdent déjà les connaissances de base acquises par une formation universitaire. Les techniciens en documentation des BCP forment aussi, pour les ateliers plus techniques, un bassin de formateurs et de moniteurs. On pourra aussi, au besoin, recourir à des ressources externes là où le contenu de la formation l'exigera.

Tous ces formateurs devront recevoir une formation préalable, organisée par le ministère des Affaires culturelles, concernant les caractéristiques de la clientèle, le programme de formation, les formules pédagogiques retenues, le matériel pédagogique disponible ainsi qu'une formation à la dynamique des groupes.

Nous recommandons aux BCP

- d'utiliser le personnel professionnel et technique des BCP à titre de formateurs;

et au Ministère

- de mettre sur pied des sessions de formation à l'intention des formateurs.

8.1.5 La clientèle-cible du programme de formation

Les différents ateliers s'adressent à tous les bénévoles. Les ateliers portant sur la gestion des bibliothèques demeurent ouverts à tous les bénévoles afin de

préparer une relève pour les responsables de bibliothèques. La seule limite introduite est reliée au fait que certains ateliers pourraient être préalables à d'autres . Nous recommandons que

- le programme de formation s'adresse à tous les bénévoles membres des comités de bibliothèques affiliées aux BCP.

8.1.6 Lieux de formation

Bien que le développement du programme de formation doive être centralisé en un seul endroit, la consultation de toutes les BCP est requise. Les ateliers devront cependant être dispensés dans chaque BCP. La prestation des cours est nécessairement décentralisée puisque les ateliers doivent s'articuler à la réalité quotidienne des bénévoles.

Si les bénévoles souhaitent, pour leur part, que les ateliers se déroulent dans leur municipalité ou à proximité, ils souhaitent aussi y rencontrer des gens. Il est cependant difficile dans le contexte d'un bénévolat et de petites bibliothèques de penser à une formation sur les lieux de travail. Le bénévole plus expérimenté n'a pas nécessairement la formation et les habiletés requises pour assurer une formation réussie auprès des nouvelles recrues. Selon Bird McCord (1987, p. 341), la clé de la réussite de ce mode de formation réside dans le choix de la personne qui agit comme superviseur ou tuteur. Il serait aussi trop coûteux de prévoir des ateliers pour une ou deux personnes dans chacune des bibliothèques locales.

Selon le nombre d'inscrits et leur provenance, les ateliers pourraient être donnés au siège social de la BCP. Ils peuvent aussi être dispensés par sous-régions de la BCP.

Si le lieu de formation proprement dit peut difficilement être la bibliothèque locale dans le cas de l'exposé et de la plénière, il n'y a pas de contre-indication à ce que les travaux pratiques puissent se réaliser localement à partir de problèmes locaux à solutionner.

Nous recommandons que

- la programmation, l'organisation et la gestion des ateliers soient sous la responsabilité de chaque BCP et que les ateliers soient diffusés de la façon la plus décentralisée possible.

8.1.7 Moments privilégiés et rythme de la formation

Les moments les plus propices pour dispenser les cours sont reliés aux moments où les bénévoles sont le plus disponibles, i.e. en dehors des périodes de vacances scolaires. La situation géographique de certaines régions limite aussi la tenue des ateliers à l'automne et au printemps, plus propices aux déplacements.

La programmation des ateliers doit être laissée à chaque BCP. Cependant, il est souhaitable que cette programmation prévoie, lorsque tous les ateliers auront été élaborés, que le programme entier de formation soit offert sur une période de trois ans à tous les bénévoles intéressés.

Les sessions doivent être prévues suffisamment d'avance pour ne pas entrer en conflit avec les moments les plus achalandés dans une bibliothèque ou avec les engagements personnels.

Compte tenu de l'apprentissage progressif introduit dans le programme de formation, il est important de se souvenir de quelques principes d'apprentissage reliés au rythme à donner à une formation. Selon l'International City Management Association, cité par Farr (1983), l'apprentissage des adultes exige que le temps écoulé entre deux sessions de formation soit suffisamment long pour avoir le temps d'absorber les informations, mais assez court pour s'en souvenir. Pour se souvenir du 'comment', l'adulte a besoin de savoir 'pourquoi' il effectue une tâche et doit aussi avoir la chance de mettre en pratique les enseignements reçus.

Nous recommandons que

- la programmation des activités de formation établie par les BCP permette à tous les bénévoles de s'inscrire à chacun des ateliers prévus au programme sur une période de trois ans.

8.1.8 Partage des responsabilités

Nous croyons que la politique de formation des bénévoles qui sera adoptée et le programme de formation qui sera élaboré conjointement par le Ministère et les BCP nécessitent un partage des responsabilités au niveau des actions à prendre à diverses phases (conception, gestion et évaluation) et aussi au niveau des coûts engendrés. Nous recommandons que

- le Ministère, par sa Direction des bibliothèques publiques, soit responsable du développement du programme et qu'il assume les coûts reliés à ce développement en termes d'élaboration des contenus, de révision et de mise à jour des ateliers;

- les BCP soient responsables de la diffusion régionale des activités prévues au programme auprès des bénévoles et qu'ils en assument les coûts conjointement avec les municipalités concernées;

- le Ministère supporte les frais de publicité générale du programme de formation.

8.1.9 Coûts

Afin de prévoir les coûts de développement du programme de formation des bénévoles, nous avons préparé un plan sommaire des différentes activités qui devraient se dérouler durant les trois premières années de développement:

AN I Choisir le coordonnateur

Concevoir et élaborer le programme de formation en partenariat avec les BCP, ce qui amène de nombreuses réunions et plusieurs déplacements

Produire, au minimum, cinq ateliers (contenu, guide du formateur, cahier du participant, matériel pédagogique, etc.)

Rechercher la documentation pertinente pour produire le matériel de support

Trouver les ressources humaines nécessaires pour rédiger les documents

de support et préparer les activités pratiques

Acquérir ou faire produire des documents écrits ou audiovisuels si nécessaire

Négocier des droits d'auteur, s'il y a lieu

Planifier l'évaluation du programme et de la politique et produire les formulaires d'évaluation

Créer et constituer la banque d'activités pratiques

Planifier la formation des formateurs

Effectuer le pré-test pour chacun des ateliers conçus auprès de bénévoles en région

Réviser, s'il y a lieu, le contenu des ateliers

Reproduire le matériel de support des cinq premiers ateliers

Distribuer le matériel dans chaque BCP

Promouvoir le programme: préparer le matériel de promotion

Evaluer les premiers résultats.

Dans la deuxième moitié de cette première année, les BCP pourront offrir les ateliers déjà élaborés et une évaluation serait faite tant par les bénévoles que par les formateurs des ateliers..

AN II Produire cinq nouveaux ateliers

Effectuer les pré-tests de ces ateliers et les réviser, s'il y a lieu

Evaluer le contenu et la diffusion des ateliers de l'an I en collaboration avec les BCP

Tracer le profil de la clientèle

Réviser le contenu et le matériel de support des ateliers élaborés durant l'an I si les rapports d'évaluation en révèlent la nécessité

Acquérir ou produire des documents écrits ou audiovisuels

Négocier les droits d'auteur

Reproduire le matériel de support des dix ateliers et le distribuer dans les BCP

Former les formateurs

Continuer le développement de la banque d'activités

Promouvoir le programme

AN III Développer les six derniers ateliers (pré-test et révision)
Produire le matériel de support pour ces six ateliers
Reproduire le matériel de support des dix premiers ateliers
Analyser les résultats de la diffusion des ateliers
Réviser les ateliers diffusés dans les BCP en l'an II, s'il y a lieu
Mettre à jour les premiers ateliers, s'il y a lieu
Acquérir ou produire des documents écrits ou audiovisuels
Négocier des droits d'auteur
Former les formateurs
Poursuivre le développement de la banque d'activités.
Promouvoir le programme

Pour réaliser ces différentes activités, nous prévoyons qu'un investissement de 500 000$ réparti sur trois ans sera nécessaire:

	AN I	AN II	AN III
	$	$	$
Salaires et bénéfices			
Coordonnateur	50 000	52 000	54 000
Secrétaire	25 000	27 000	29 000
Frais de déplacement	7 000	5 000	3 000
Contrats et services	46 500	47 000	49 000
Droits d'auteur	3 000	3 000	3 000
Poste de travail informatisé	20 000	10 000	10 000
Fournitures	4 000	2 000	2 000
Reproduction	10 000	10 000	10 000
Matériel administratif	2 000	1 500	1 000
Promotion	6 000	4 000	4 000
Frais de communications	nil	nil	nil
Locaux	nil	nil	nil
TOTAL	173 500	161 500	165 000

Les coûts de diffusion du programme sont assumés par les BCP. Si ce n'est quelques réajustements au niveau de la normalisation des budgets des BCP, celles-ci prévoient un autofinancement des activités de formation. Les municipalités seront aussi mises à contribution pour que les dépenses effectuées par les bénévoles, en frais de déplacement ou en achat de matériel, leur soient remboursées.

8.2 PHASE D'EXÉCUTION

Dans cette section, nous ferons des recommandations concernant la phase d'exécution (implantation et gestion) de la politique de formation décrite au chapitre 3 (p. 57-58). Les recommandations touchent la structure, des actions concernant la gestion du personnel bénévole, le matériel pédagogique et le matériel administratif.

8.2.1 Structure

La structure mise en place par le programme EXCEL avec certaines adaptations au contexte québécois, nous apparaît des plus satisfaisantes. Le rôle de chaque partie y est bien défini. Nous recommandons

- d'adopter une structure de gestion de la formation qui comporte deux volets: le développement du programme est assuré par un service centralisé pour l'ensemble du territoire tandis que la distribution et la diffusion sont décentralisées et assurées par chacune des BCP;

- que le Ministère désigne un coordonnateur, responsable de la gestion de la politique de formation; il est responsable du développement du programme;

- que chaque BCP confie à un bibliothécaire professionnel la responsabilité de la formation des bénévoles;

- de former un comité de coordination composé du coordonnateur et de représentants du Ministère et des BCP.

8.2.2 Actions sur l'environnement

Nous recommandons que

- **soit développé, dans les meilleurs délais, un "guide d'accueil et d'intégration" à l'intention du bénévole et du responsable de bibliothèque**

décrivant la démarche à suivre (cf. p. 48-50 de l'étude) à l'intention du bénévole et du responsable de bibliothèque. Le programme d'accueil et d'intégration constitue la première phase de socialisation et du développement du sentiment d'appartenance à l'organisation.

D'autres actions visant l'accueil et l'intégration des bénévoles sont à prévoir pour augmenter la motivation des bénévoles et pour en faciliter le recrutement ce que le mandat que nous avons reçu ne recouvre pas.

Cependant, bien que le programme de formation ne soit pas un programme certifié, il peut être apprécié des bénévoles que leur participation aux ateliers soit soulignée par la délivrance d'une attestation ou de toutes autres marques de reconnaissance et d'appréciation par chaque BCP.

Le bénévole doit aussi connaître les diverses politiques et procédures en vigueur dans sa BCP et dans la bibliothèque. A cet effet, un "guide de gestion" de la BCP sera rédigé et déposé dans chaque bibliothèque et maintenu à jour régulièrement.

8.2.3 Matériel de formation

Compte tenu de la description de l'atelier que nous avons effectuée au chapitre précédent, de ses avantages et de ses limites, nous recommandons que

- **soient développés, en plus du contenu théorique des ateliers, les guides pédagogiques destinés aux formateurs et le matériel pédagogique à l'intention des bénévoles.**

8.2.4 Matériel administratif

Dans le plan de développement qui sera établi, il faut prévoir la production du matériel administratif et du matériel de promotion du programme de formation. Ce matériel est constitué d'informations à l'intention des bénévoles et des municipalités. Il porte sur le programme lui-même, son contenu et les objectifs poursuivis. Nous recommandons que

- le Ministère intègre au plan de développement la production du matériel administratif et du matériel de promotion rattachés au programme de formation;

- chaque BCP produise les documents informant les bénévoles sur le calendrier et les horaires des sessions, le coût des activités, les lieux de formation, les modalités d'inscription.

Ce type de matériel comprend aussi la production du matériel servant à l'évaluation des ateliers, du programme et à celle de la politique. Nous en traitons dans la section suivante.

8.3 PHASE D'EVALUATION

Dans un contexte de ressources financières rares, il devient essentiel d'évaluer le programme de formation ainsi que la politique gouvernementale de formation afin d'en contrôler l'efficacité et l'efficience. Il convient de vérifier le niveau de réalisation des objectifs visés par la politique et le programme de formation, d'en vérifier l'impact sur la performance de l'individu et de l'organisation et aussi de connaître si l'atteinte des objectifs s'est réalisée au meilleur coût possible et s'ils conservent toujours leur pertinence.

Comme nous l'avons décrit au chapitre 3 (p. 58-60), nous croyons utile de mettre sur pied un processus d'évaluation qui permet les ajustements en cours de gestion, le maintien ou même le rejet du programme et de la politique de formation. "Aux Etats-Unis, d'abord, au Canada, ensuite, et au Québec, l'évaluation est devenue, en effet, une préoccupation majeure [...] des administrations publiques" (Bellavance, 1985, p. 205).

L'évaluation doit être effectuée au terme de chaque atelier d'abord par les participants et les formateurs dans chaque région. Ceci permet l'ajustement et la révision des ateliers, s'il y a lieu. Les ajustements en cours de gestion sont le meilleur garant de la réussite de l'ensemble du programme de formation.

Nous recommandons que

- le coordonnateur du programme et le comité de coordination élaborent conjointement un plan d'évaluation dans lequel seront prévus les critères de performance ainsi que le système de contrôle des performances;

- le coordonnateur du programme soit responsable de l'évaluation du programme et de la politique et voie au développement d'instruments d'évaluation appropriés pour chaque niveau d'évaluation;

- chaque BCP assure le suivi nécessaire (contrôle de gestion ou "monitoring") afin d'être capable de fournir les données quantitatives (nombre d'inscriptions, d'activités, de productions et de résultats) et les données qualitatives en termes de perceptions et de degré de satisfaction de la clientèle-cible.

A titre indicatif, nous considérons que le modèle d'évaluation de Kirkpatrick (1987) apparaît le plus approprié parmi tous ceux rencontrés dans la revue de littérature effectuée. Il est simple, facile et peu coûteux d'application. Ce modèle permet à l'aide de quatre catégories de critères d'évaluer les effets de la formation sur "la satisfaction [des participants], l'apprentissage, le transfert des connaissances et la réalisation des buts organisationnels" (Benabou,1988, p. 262). Une meilleure connaissance de ces quatre effets permet l'évaluation de l'efficacité du programme de formation.

En ce qui concerne l'efficience du programme et de la politique de formation, il est difficile sinon impossible de réaliser une analyse coût / bénéfice de la formation des bénévoles parce que ceux-ci sont des non-salariés et parce que le but ultime de l'effort consenti par le Ministère en termes financiers est lié à la qualité et à la quantité des services offerts à la population desservie.

Une analyse coût / efficacité du programme de formation est plus adaptée au contexte et à la réalité. Elle permet d'évaluer l'efficience d'une politique. Selon Bellavance (1985, p. 218), "l'efficience des politiques et des programmes se mesure par l'établissement de ce qu'il en coûte - en termes d'efforts - pour réaliser les objectifs poursuivis. Plus succinctement, on pourrait l'identifier à ce qu'il en coûte pour être efficace".

Nous recommandons que

- les données concernant les ateliers et le programme de formation, dans chaque région, fassent l'objet de rapports semestriels et annuels au coordonnateur et au Comité de coordination;

- une évaluation coût / efficacité soit prévue au plan d'évaluation qui sera établi.

Nous considérons que cette évaluation doit être faite annuellement. Nous croyons cependant que l'impact net de la politique ne pourra être évalué qu'au terme des cinq années qui suivront la mise en vigueur du programme. Ce terme de cinq ans tient compte des trois années nécessaires au développement de tout le programme, au temps nécessaire pour que le plus grand nombre possible de bénévoles aient suivi le programme au complet et de une ou deux années supplémentaires permettant d'évaluer l'impact sur la population desservie en termes de quantité et de qualité des services de bibliothèque et de ses effets sur la lecture et le développement culturel du Québec.

9. CONCLUSION

9. CONCLUSION

Ce projet d'intervention avait pour objectif de proposer à la Direction des bibliothèques publiques un plan d'intervention qui lui permettrait de contribuer efficacement à la formation du personnel bénévole des bibliothèques municipales affiliées à une BCP. Ce plan d'intervention devait reposer sur une analyse des besoins de formation des bénévoles et de l'organisation.

Après une revue de la littérature et une analyse de la documentation transmise par les BCP sur la formation, nous avons, à l'aide d'une enquête, recueilli les informations nécessaires à l'établissement de ces besoins. Cette analyse a aussi permis une connaissance approfondie des caractéristiques de la clientèle-cible de la formation, de ses sources de motivation au bénévolat et des facteurs de motivation à l'apprentissage.

Ayant établi qu'il existait un réel besoin de formation des bénévoles et que celui-ci s'accompagnait d'une volonté ferme de tous les intervenants d'adopter ou de participer à un programme de formation, nous proposons au Ministère d'adopter, en concertation avec les BCP, une politique de formation des bénévoles qui augmentera la capacité d'agir des bénévoles. La formation donnée influencera aussi leur volonté d'agir, c'est-à-dire qu'elle aura un impact sur la motivation des bénévoles.

A la demande du mandant, nous avons, avant de proposer un contenu de formation, analysé le programme ontarien de formation EXCEL. Compte tenu des caractéristiques de la clientèle-cible de formation et des besoins de formation, nous avons conclu qu'EXCEL ne répondait pas au type et à la nature de la formation les plus appropriés à la clientèle. Nous préconisons cependant une formule analogue en ce qui concerne la structure du programme de formation qui sera mise en place: centralisation pour le développement et décentralisation pour la diffusion. Ceci paraît répondre aux besoins du contexte québécois avec quelques adaptations mineures.

Nous faisons des recommandations quant à l'élaboration, la mise en oeuvre et l'évaluation de la politique et du programme de formation des bénévoles qui, croyons-nous, respectent l'autonomie d'action et le partage des responsabilités qui existent actuellement dans ce milieu entre le Ministère, les BCP et les municipalités.

Pour répondre à un autre objectif spécifique de l'étude, nous avons produit un état détaillé sur la nature d'un programme de formation et sur les objectifs à poursuivre. Nous avons aussi proposé un contenu de formation et fait l'estimation des coûts de développement de ce programme de formation. Le coût nécessite un investissement de 500 000$ que nous avons réparti sur trois ans. C'est une somme relativement restreinte en comparaison des avantages et bénéfices que chaque intervenant peut retirer de cette politique de formation.

La politique de formation et le programme de formation qui en découle permettront au bénévole, en reconnaissant sa contribution au mieux-être de l'usager, d'acquérir une plus grande confiance en soi et de développer des capacités nouvelles. Il verra augmenter sa satisfaction au travail et son intérêt à la bibliothèque.

La BCP, pour sa part, verra sûrement croître l'utilisation de ses ressources. Elle profitera de la motivation accrue des bénévoles et d'une réduction du taux de roulement de ce personnel. Ceci aura pour effet d'augmenter sa stabilité et sa crédibilité auprès de la population et des municipalités et de poursuivre son développement.

L'usager, quant à lui, recevra un meilleur service, en adéquation avec ses besoins documentaires et culturels. Il reconnaîtra la bibliothèque comme source valable d'information et d'aide et comme solution à ses besoins de lecture et de loisir culturel.

Pour le ministère des Affaires culturelles, la politique de formation et la formation donnée aux bénévoles peuvent constituer une des assises de sa politique de lecture et de développement culturel. Une plus grande utilisation des ressources

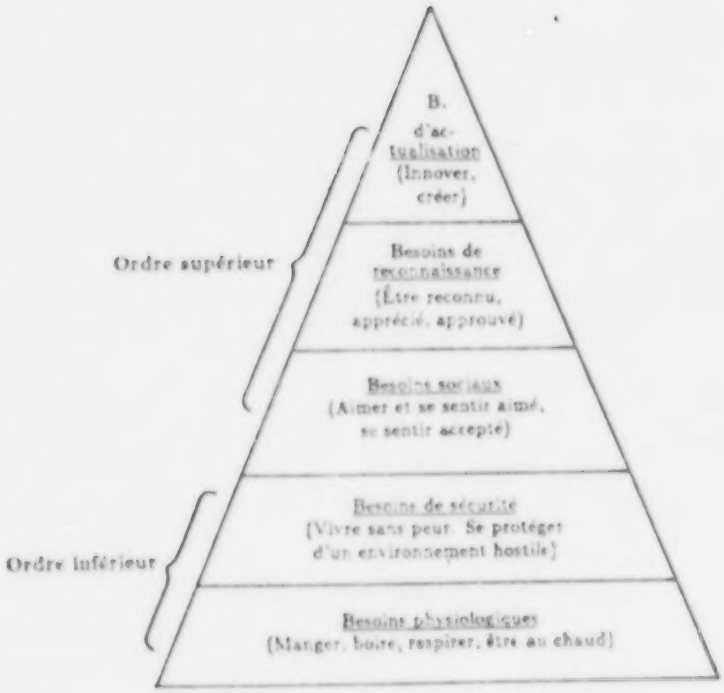
des BCP, résultat de la formation des bénévoles, lui permettra d'atteindre son objectif d'amélioration de la quantité et de la qualité des services offerts à la population desservie par les bibliothèques.

Finalement, comme les bénévoles constituent le moteur du réseau des BCP, nous croyons qu'une meilleure formation des bénévoles accroîtra leurs possibilités d'action et celles des Bibliothèques centrales de prêt.

ANNEXES

ANNEXE A

HIÉRARCHIE DES BESOINS DE ABRAHAM MASLOW[1]



[1] MAILLET, Léandre (1988) *Psychologie et organisations: l'individu dans son milieu de travail*. Montréal: Agence d'Arc. p. 149.

ANNEXE B

MODÈLE DE MOTIVATION DE PORTER ET LAWLER[1]

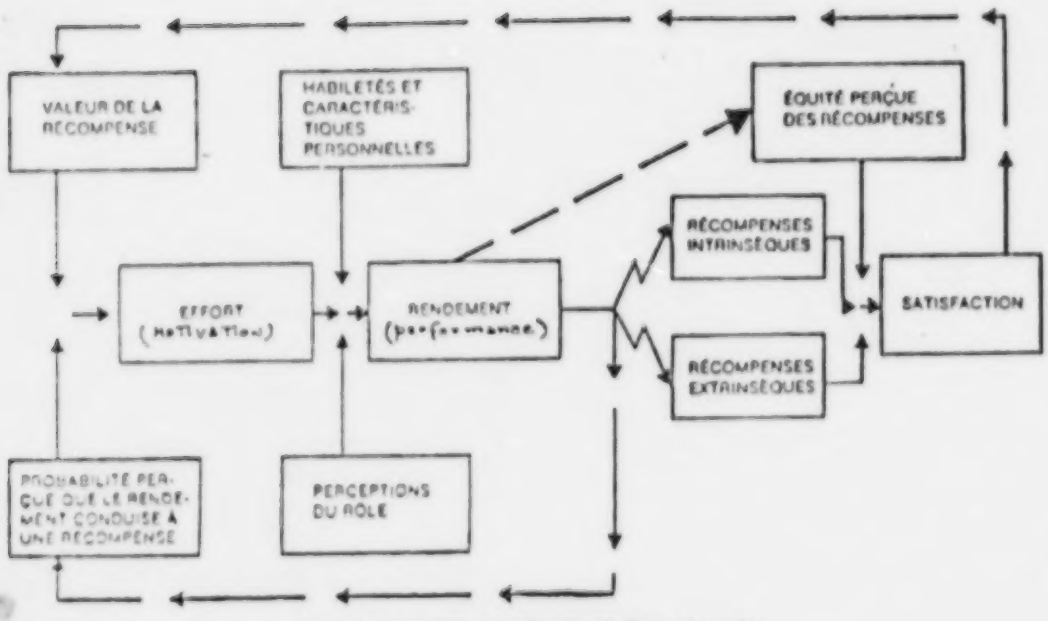


Fig. 9-4 Le modèle de motivation de Porter et Lawler

SOURCE : Lyman W. Porter et Edward E. Lawler III (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Ill : Richard D. Irwin, Inc. p. 165.

[1] BARNABÉ, Clermont (1981). *La gestion des ressources humaines en éducation*. Montréal : Agence d'Arc.

ANNEXE C

LISTE DES RENFORCEMENTS POSITIFS ET NÉGATIFS SELON LUTHANS ET KREITNER[7]

TABLE 9-3: Classifications of on-the-job rewards

Contrived on-the-job rewards				Natural rewards	
Consumables	**Manipulatables**	**Visual and auditory**	**Tokens**	**Social**	**Premack**
Coffee-break treats	Desk accessories	Office with a window	Money	Friendly greetings	Job with more responsibility
Free lunches	Wall plaques	Piped-in music	Stocks	Informal recognition	Job rotation
Food baskets	Company car	Redecoration of work environment	Stock options	Formal acknowledgment of achievement	Early time off with pay
Easter hams	Watches	Company literature	Movie passes	Invitations to coffee/lunch	Work on personal project on company time
Christmas turkeys	Trophies	Private office	Trading stamps (green stamps)	Solicitations of suggestions	Use of company machinery or facilities for personal projects
Dinners for the family on the company	Commendations	Popular speakers or lecturers	Paid-up insurance policies	Solicitations of advice	Use of company recreation facilities
Company picnics	Rings/tie pins	Book club discussions	Dinner and theater tickets	Compliment on work progress	
After-work wine and cheese parties	Appliances and furniture for the home	Feedback about performance	Vacation trips	Recognition in house organ	
Beer parties	Home shop tools		Coupons redeemable at local stores	Pat on the back	
	Garden tools		Profit sharing	Smile	
	Clothing			Verbal or nonverbal recognition or praise	
	Club privileges				
	Special assignments				

Source: Fred Luthans and Robert Kreitner, *Organizational Behavior Modification*, Scott, Foresman, Glenview, Ill., 1975, p. 101. Used with permission.

[7] LUTHANS, Fred (1985) p. 286.

ANNEXE D

STYLES D'APPRENTISSAGE (HERRMANN)[1]

Cerebral left LEARNS BY —Thinking through ideas —Values logical thinking —Needs facts —Forms theories Builds cases	Cerebral right LEARNS BY —Self-discovery —Constructs concepts —Values initiative —Is concerned with hidden possibilities
Limbic left LEARNS BY —Testing theories —Values structure and process —Oriented to skill attainment through practice	Limbic right LEARNS BY —Listening and sharing ideas —Values intuitive thinking —Works for harmony —Integrates experience with self

Figure 19-4 Learning styles represented by the specialized modes of the four quadrants.

Cerebral left Formalized lecture, data based, case discussions, textbook, program learning, and behavior modification	Cerebral right Nonstructured, experiential, experimental, visual, aesthetic, individual, and involved
Limbic left Structured, sequential, lecture, textbook, organizational case discussions, program learning, and behavior modification	Limbic right Experiential, sensory, movement oriented, musical, people-oriented case discussions, and group-interactive

Figure 19-5 Design and delivery approaches for the specialized modes of the four quadrants.

[1] HERRMANN (1987) p. 353-354

ANNEXE D (suite)

STYLES D'APPRENTISSAGE (HERRMANN)[1]

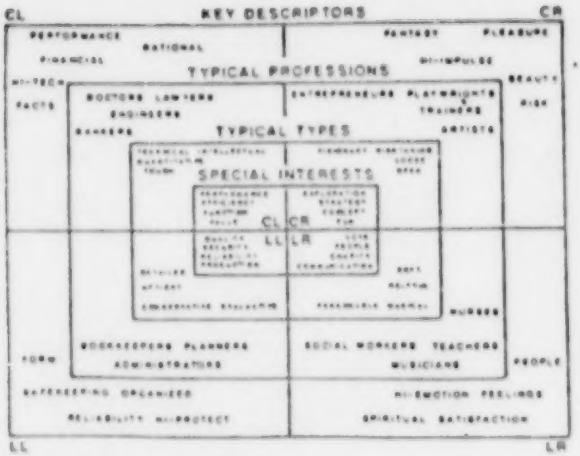


Figure 19-8. Learner interest factors

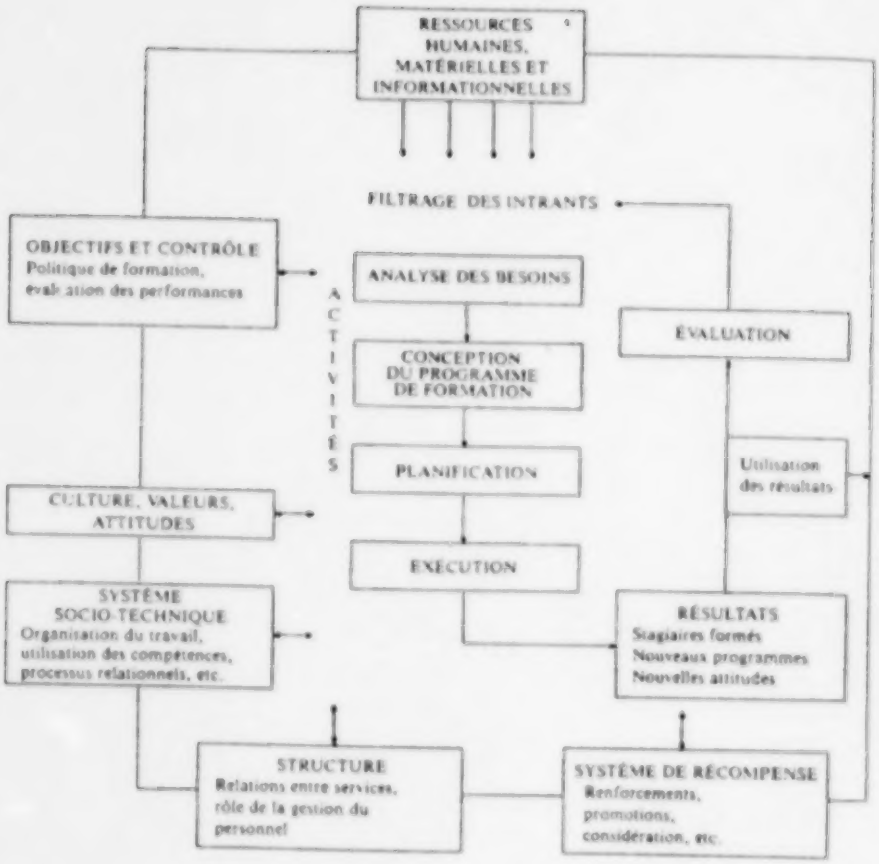
Cerebral left	*Cerebral right*
—Gather facts about participants	—Develop holistic overview of learning design
—Analyze for similarities and differences	—Synthesize key learning points
—Work through logistics	—Factor in visual learning inputs
—Measure results	—Provide aesthetic qualities to learning design
—Put together composite whole brain learning group	—Integrate ideas and concepts
—Provide cognitive requirements	—Provide for spontaneous, experiential discovery learning
—Develop verbal learning content	
Limbic left	*Limbic right*
—Develop a plan for delivery	—Anticipate how participants will feel
—Organize learning materials	—Provide needed learning climate
—Sequence learning process	—Incorporate nonverbal aspects of the learning process
—Prepare for implementation	—Factor in kinesthetic requirements
—Review design for appropriateness and completeness	—Provide musical qualities
—Provide needed practice	

Figure 19-9. Checklist of important design and delivery aspects of a successful training program

[1] HERRMANN (1987) p. 356

ANNEXE E

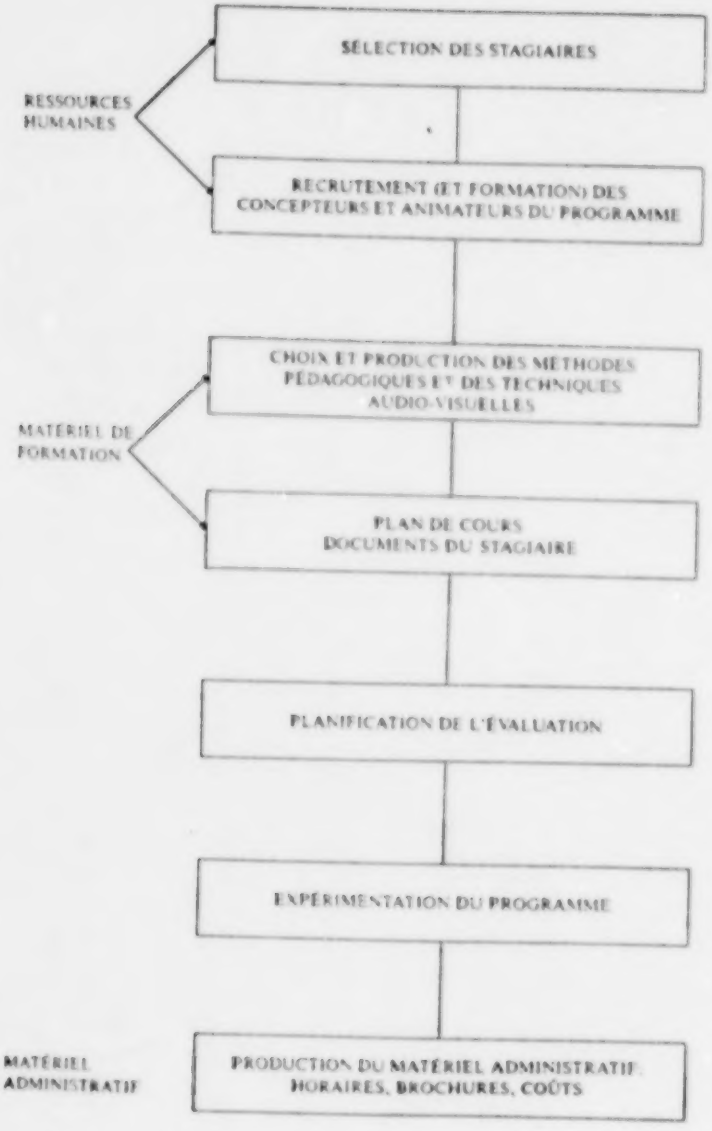
SYSTÈME DE FORMATION (BENABOU)[19]



[19] BENABOU (1988) p. 234

ANNEXE F

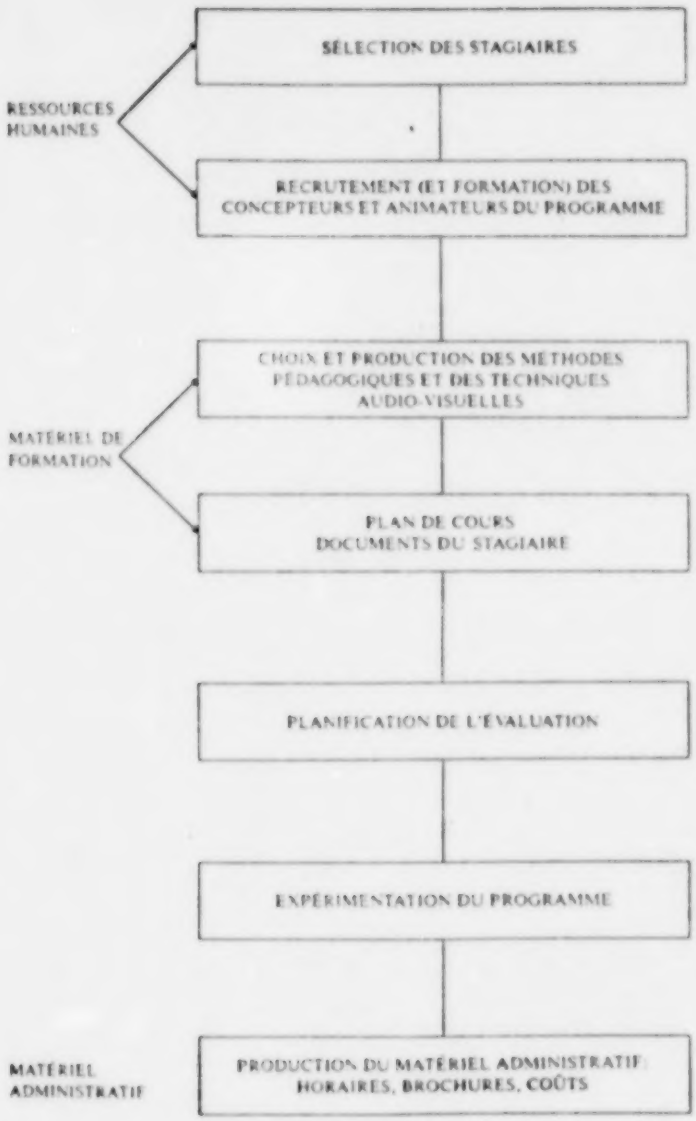
PLANIFICATION ET ÉLABORATION D'UN PROGRAMME (BENABOU)[11]



[11] BENABOU (1988) p. 251

ANNEXE F

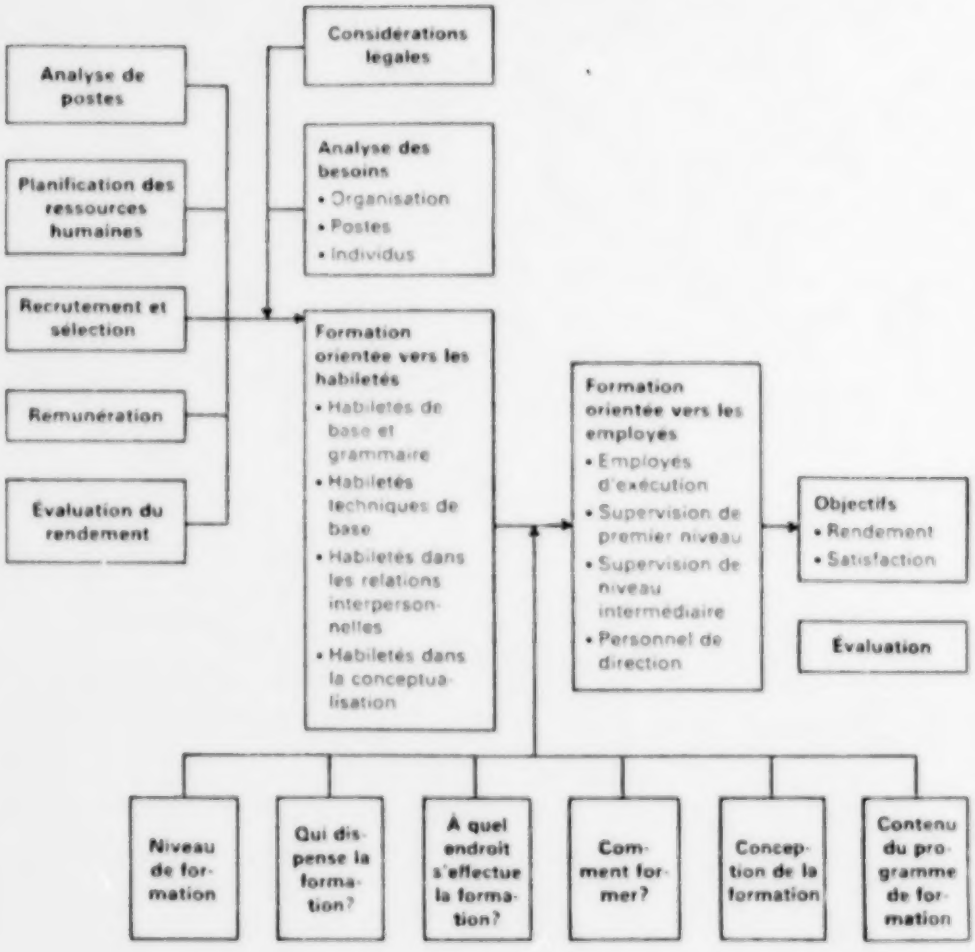
PLANIFICATION ET ÉLABORATION D'UN PROGRAMME (BENABOU)"



" BENABOU (1988) p. 251

ANNEXE G

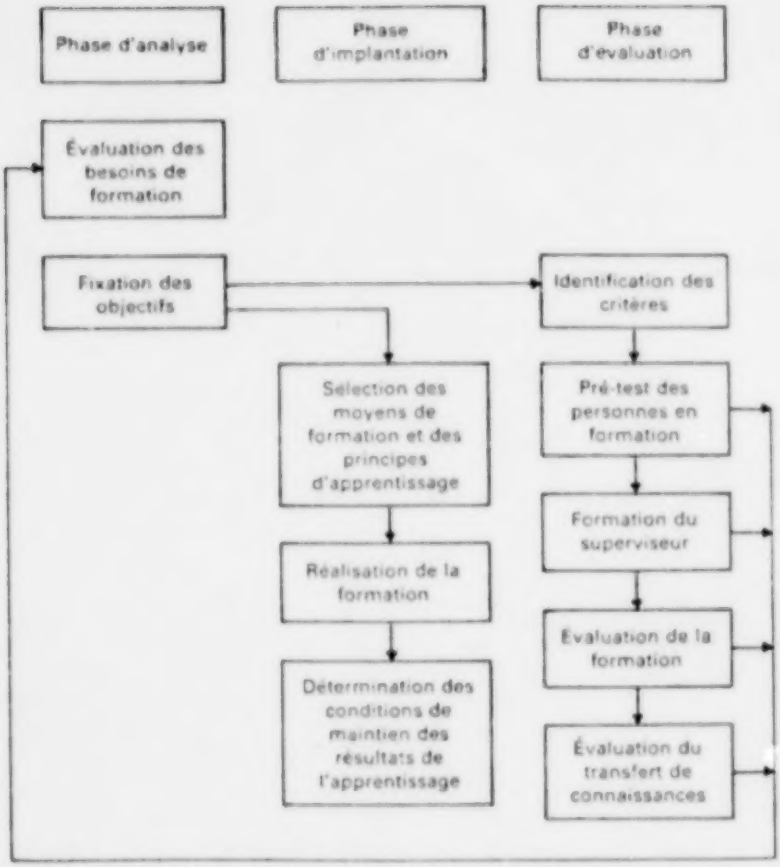
MODÈLE DE FORMATION (DOLAN)[12]



[12] DOLAN (1988) p. 273

ANNEXE H

PHASES D'UN SYSTÈME DE FORMATION (DOLAN)[1]



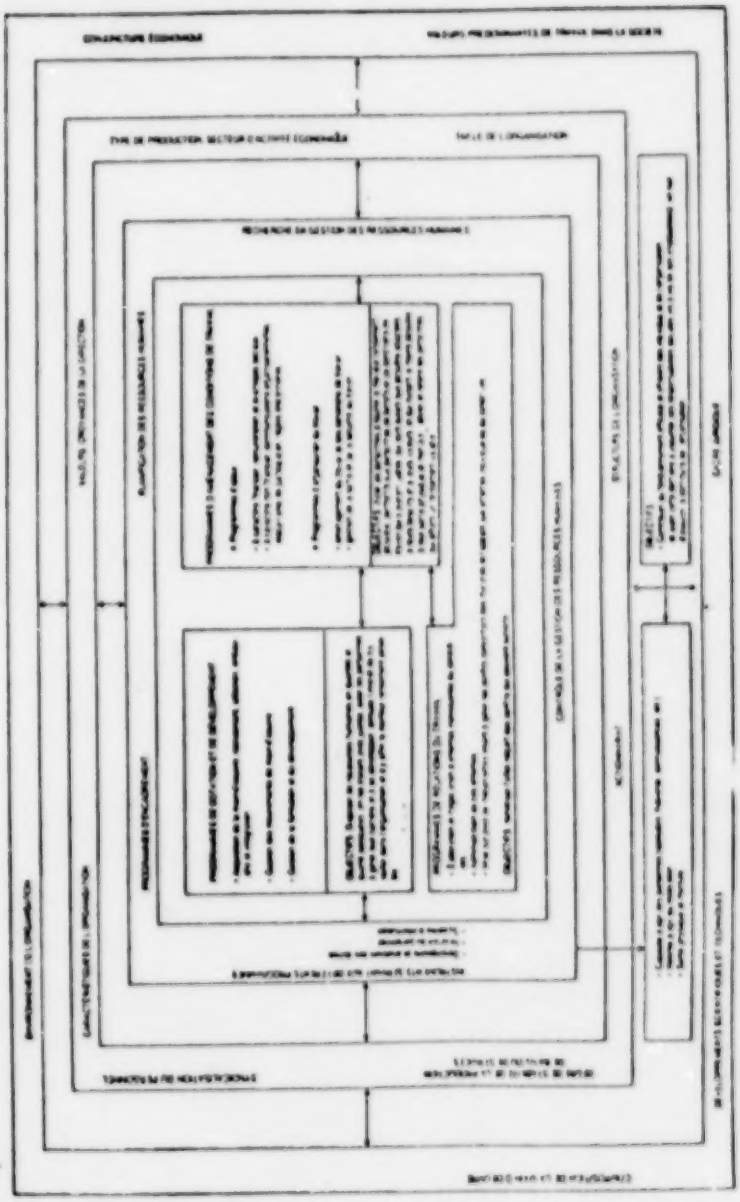
*On trouve de nombreux exemples de systèmes de formation dans les domaines militaire, des affaires ou de l'éducation. Quelques composantes de ce modèle proviennent de ces systèmes.

Source: Adaptée de I.I. Goldstein, *Training Program Development and Evaluation*, 1974, p. 8. Reproduite avec l'autorisation de Brooks Cole Publishing Company, Monterey, CA.

[1] DOLAN (1988) p. 276

ANNEXE I

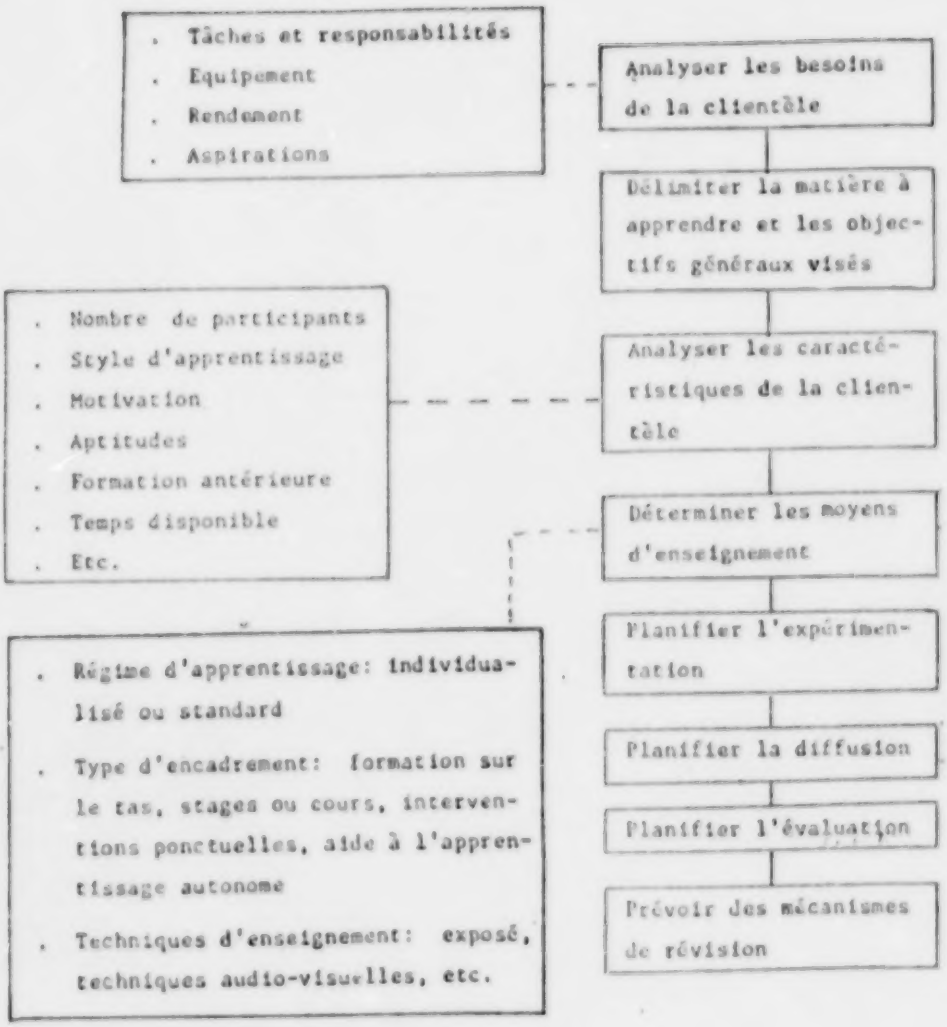
MODÈLE DE GRH (FOUCHER)[1]



[1] FOUCHER (1985) p. 647

ANNEXE J

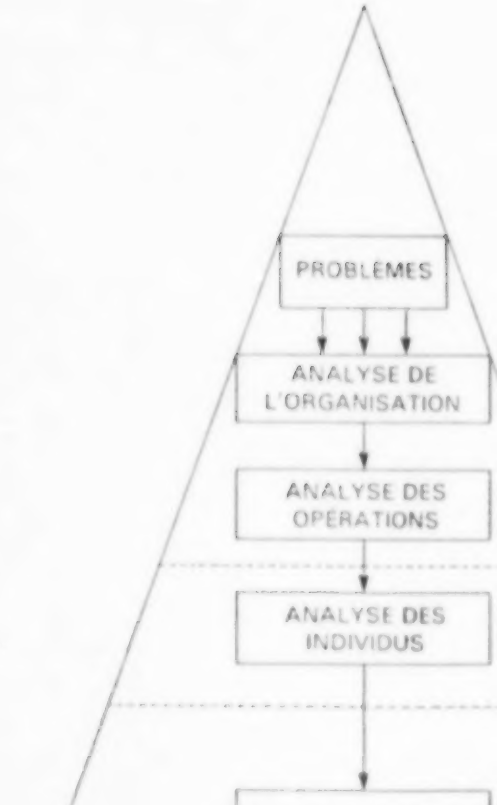
PLANIFICATION D'UN PROGRAMME DE FORMATION (FOUCHER)"



" FOUCHER (1986) Notes de cours.

ANNEXE K

MODÈLE D'ANALYSE DES BESOIN



[11] LAROUCHE (1984) p. 131

S (LAROUCHE)"

Cher(e)s membres de Comité de bibliothèque.

Nous vous invitons à répondre à ce questionnaire avec le plus grand soin. Nous faisons appel à votre collaboration.

La Direction des bibliothèques publiques du Ministère des Affaires culturelles m'a donné comme mandat d'étudier les besoins en formation des bénévoles des bibliothèques municipales affiliées à une BCP en vue de préparer un programme d'aide à la formation des bénévoles, s'il y a lieu.

Nous avons donc décidé de regrouper nos énergies et de travailler de concert à l'analyse des besoins de formation et à l'étude de divers projets.

Il est donc essentiel que vous nous transmettiez un certain nombre de vos besoins dans les meilleurs délais en répondant à ce questionnaire.

Je vous remercie à l'avance de l'attention que vous porterez au questionnaire que je vous fais parvenir par l'entremise du directeur général de la BCP de votre région.

Louise Beauregard
étudiante à l'ENAP

N.B. Vous trouverez ci-joint une enveloppe-retour déjà adressée.

LA FORMATION DES MEMBRES DES COMITÉS DE BIBLIOTHÈQUE

N.B. Soyez assuré(e) que les données de ce questionnaire seront traitées avec la plus grande confidentialité.

QUESTIONNAIRE

A) RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

1. SEXE *(cochez une case)*

Homme	[1]☐1
Femme	☐2

2. AGE *(cochez une case)*

Moins de 20 ans	[2]☐1
20 à 29 ans	☐2
30 à 44 ans	☐3
45 à 59 ans	☐4
60 ans et plus	☐5

3. SCOLARITÉ *(cochez une case)*

Primaire	[3]☐1
Partie du secondaire	☐2
Diplôme d'études secondaires	☐3
Partie d'études collégiales	☐4
Diplôme d'études collégiales	☐5
Partie d'études universitaires	☐6
Diplôme universitaire	☐7

4. ETAT CIVIL *(cochez une case)*

Marié(e)	[4]☐1
Célibataire	☐2
Autre : séparé(e), divorcé(e), veuf(ve)	☐3

ENFANTS:

5. Nombre d'enfants: *(cochez une case)*

Aucun enfant	[5]☐1
1-2 enfants	☐2
3-4 enfants	☐3
5 enfants ou plus	☐4

6. Age des enfants: *(cochez la ou les cases appropriées)*

Ne s'applique pas	[6]☐1
0 - 5 ans	☐2
6 - 11 ans	☐3
12 - 16 ans	☐4
17 - 19 ans	☐5
20 ans ou plus	☐6

7. OCCUPATION: *(cochez une case)*

Je travaille à la maison	[7]☐1
J'ai un travail rémunéré (en dehors de la bibliothèque) et je travaille:	
moins de 20 heures par semaine	☐2
20 à 35 heures par semaine	☐3
35 heures ou plus par semaine	☐4
Je suis retraité (e)	☐5
Je suis étudiant (e) et j'ai:	
moins de 12 heures de cours par semaine	☐6
plus de 12 heures de cours par semaine	☐7

B) EXPÉRIENCE:

8. Depuis combien d'années travaillez-vous à la bibliothèque? *(cochez une case)*

Moins d'un an	[8]☐1
2 à 5 ans	☐2
6 à 9 ans	☐3
10 ans ou plus	☐4

9. Pensez-vous continuer de travailler à la bibliothèque pendant un certain nombre d'années encore? Oui [9]☐1 Non ☐2 Si non, passez à la question 11

10. Si oui, pendant combien d'années encore. *(cochez une case)*

1 -2 ans	[10]☐1	5 ans ou plus	☐3
3 - 4 ans	☐2	Ne s'applique pas	☐4

11. Combien d'heures, par semaine, consacrez-vous à la bibliothèque, toutes tâches comprises? *(cochez une case)*

Moins de 2 heures	[11]☐1
2 à 5 heures	☐2
5 à 10 heures	☐3
10 à 20 heures	☐4
20 heures ou plus	☐5

12. De combien de temps pourriez-vous disposer pour des activités de formation? *(cochez une case)*

Moins d'une journée par mois	[12]☐1
1 à 3 jours par mois	☐2
3 à 5 jours par mois	☐3
Moins de 3 heures par semaine	☐4
3 à 6 heures par semaine	☐5
Plus de 6 heures par semaine	☐6

13. Participez-vous à d'autres activités de bénévolat dans votre milieu?
Oui [13] ☐1 Non ☐2 Si non, passez à la question 15

14. Si oui, indiquez le domaine dans lequel vous êtes le plus engagé(e). *(cochez une case seulement)*

Domaine éducatif (comité d'école, conseil d'orientation, etc.)	[14]☐1
Domaine religieux (pastorale, etc.)	☐2
Domaine politique (parti politique, comité de citoyens, etc.)	☐3
Domaine syndical	☐4
Domaine des loisirs ou des sports	☐5
Domaine culturel (société d'histoire, cercle littéraire, etc.)	☐6
Club social (Optimiste, Richelieu, Chevaliers de Colomb, etc)	☐7
Action sociale (AFEAS, organisme charitable, etc.)	☐8

C) VOTRE BIBLIOTHEQUE:

15. Votre bibliothèque est affiliée à la Bibliothèque centrale de prêt:
(cochez une case)

de l'Abitibi-Témiscamingue	[15]☐1
de la Côte-Nord	☐2
de la Gaspésie – Iles- de- la- Madeleine	☐3
des Laurentides	☐4
de la Mauricie	☐5
de la Montérégie	☐6
de l'Outaouais	☐7
des Portages	☐8
de la Région de Québec	☐9
du Saguenay – Lac- Saint-Jean	☐10

16. Quelle est la population desservie par votre bibliothèque? *(cochez une case)*

Moins de 499 habitants	[16]☐1	3 000 à 3 999 habitants	☐5
500 à 999 habitants	☐2	4 000 à 4 999 habitants	☐6
1 000 à 1 999 habitants	☐3	5 000 habitants ou plus	☐7
2 000 à 2 999 habitants	☐4		

17. Heures d'ouverture de la bibliothèque: *(cochez une case)*

Moins de 2 heures par semaine	[17]☐1	10 à 15 heures par semaine	☐4
2 à 5 heures par semaine	☐2	15 heures ou plus par semaine	☐5
6 à 10 heures par semaine	☐3		

PERSONNEL DE LA BIBLIOTHEQUE:

18. En vous incluant dans le nombre, combien de personnes travaillent à la bibliothèque? *(cochez une case)*

1 personne	[18]☐1
2 à 5 personnes	☐2
6 à 10 personnes	☐3
10 à 20 personnes	☐4
20 personnes ou plus	☐5

19. Y a-t-il du personnel rémunéré travaillant à la bibliothèque municipale?

Oui [19]☐1 Non ☐2

20. Etes-vous la personne responsable de la bibliothèque?

Oui [20]☐1 Non ☐2

21. Quelles sont les raisons pour lesquelles vous travaillez à la bibliothèque?
Pour chacune des raisons suivantes, dites si vous la considérez comme étant

très importante——1
importante——2
plus ou moins importante——3
pas importante——4

(cochez une case pour chaque raison)

Travailler à la bibliothèque me donne l'occasion de...

		1	2	3	4
21.	Me créer un réseau d'ami(e)s, rencontrer des gens	[21]☐1	☐2	☐3	☐4
22.	Découvrir ce dont je suis capable	[22]☐1	☐2	☐3	☐4
23.	Assumer des responsabilités, exercer un leadership	[23]☐1	☐2	☐3	☐4
24.	Jouer un rôle, m'engager dans mon milieu	[24]☐1	☐2	☐3	☐4
25.	Sortir de la maison, me divertir	[25]☐1	☐2	☐3	☐4
26.	Acquérir des connaissances ou de l'expérience	[26]☐1	☐2	☐3	☐4
27.	Me préparer à réintégrer le marché du travail	[27]☐1	☐2	☐3	☐4
28.	Faire découvrir la lecture aux autres	[28]☐1	☐2	☐3	☐4
29.	Améliorer la vie culturelle de mon milieu	[29]☐1	☐2	☐3	☐4
30.	Rendre service, aider les gens	[30]☐1	☐2	☐3	☐4
31.	Me sentir utile à mon milieu	[31]☐1	☐2	☐3	☐4
32.	Développer de nouvelles compétences ou habiletés	[32]☐1	☐2	☐3	☐4
33.	Avoir un accès facile aux livres	[33]☐1	☐2	☐3	☐4
34.	Autre (préci[illegible])	[34]☐1	☐2	☐3	☐4

D) FORMATION

Pour chacune des affirmations suivantes, dites si, pour vous, cette affirmation est:

vraie——————————**1**
plutôt vraie.——————**2**
plutôt fausse——————**3**
fausse——————————**4**

(cochez une case pour chaque affirmation)

35. Je considère la formation, en général, comme:

	vraie	plutôt vraie	plutôt fausse	fausse
	1	2	3	4
35. Un investissement pour la bibliothèque	35☐1	☐2	☐3	☐4
36. Un investissement personnel	36☐1	☐2	☐3	☐4
37. Une forme de punition	37☐1	☐2	☐3	☐4
38. Un moyen pour se faire apprécier	38☐1	☐2	☐3	☐4
39. Une perte de temps	39☐1	☐2	☐3	☐4
40. Un instrument de valorisation	40☐1	☐2	☐3	☐4
41. Une façon d'acquérir une attestation d'études	41☐1	☐2	☐3	☐4
42. Une façon de régler ou de prévenir des problèmes	42☐1	☐2	☐3	☐4
43. Une perte d'argent	43☐1	☐2	☐3	☐4
44. Une forme de contrainte	44☐1	☐2	☐3	☐4
45. Une source de motivation	45☐1	☐2	☐3	☐4
46. Une façon d'améliorer ce que l'on fait	46☐1	☐2	☐3	☐4
47. Une façon de s'informer sur un sujet précis	47☐1	☐2	☐3	☐4
48. Une récompense	48☐1	☐2	☐3	☐4
49. Une occasion de faire de nouvelles rencontres	49☐1	☐2	☐3	☐4
50. Autre (précisez)	50☐1	☐2	☐3	☐4

PREFERENCES CONCERNANT LES ACTIVITES DE FORMATION

51. Je préfère des séances de formation de...

(indiquez votre préférence en cochant une case)

Une journée	51☐1
Une soirée	☐2
2 journées durant la semaine	☐3
2 soirées durant la semaine	☐4
5 journées consécutives	☐5
Une fin de semaine	☐6
Autre (précisez)	☐7

52. Je préfère des séances de formation qui ont lieu:

(Indiquez votre préférence en cochant une case)

A la bibliothèque	52 ☐1
Dans ma municipalité	☐2
Dans une municipalité voisine	☐3
Dans une municipalité de la MRC	☐4
Au siège social de la BCP	☐5
Dans un grand centre de la région	☐6

53. Je préfère des séances de formation ...

(Indiquez votre préférence en cochant une case)

individuelles	53 ☐1
en petits groupes (10-15 personnes)	☐2
en groupes moyens (15-25 personnes)	☐3
en grands groupes (25-35 personnes)	☐4
autres (précisez)	☐5

54. Je préfère recevoir une formation selon la formule suivante:

(Indiquez votre préférence en cochant une case)

Formation assistée par une personne expérimentée	54 ☐1
Ateliers	☐2
Conférences, discussions, séminaires	☐3
Cours magistral	☐4
Apprentissage individuel	
à l'aide de guides, manuels	☐5
cours par correspondance	☐6
cours assisté par ordinateur	☐7
Autre (précisez)	☐8

55. Si on vous offrait un programme de cours conduisant à l'obtention d'une **attestation d'études**, **seriez-vous intéressé (e) à vous y inscrire?**

Oui [55]☐1 Non ☐2 **Si non, passez à la question 57**

56. Si vous deviez débourser de 40$ à 50$ par cours, seriez-vous toujours intéressé(e) à vous inscrire?

Oui [56]☐1 Non ☐2

E) TACHES DES MEMBRES DES COMITES DE BIBLIOTHEQUES

57. Pour chacune des tâches énumérées ci-dessous, cochez la case 1, 2, 3 ou 4 selon que vous auriez besoin...

de plus amples informations——1
d'une **formation de base**——2
de **perfectionnement**——3
ne s'applique pas——4

(ne cochez qu'une seule case pour chaque tâche)

		1	2	3	4
57.	Rédaction de communiqués	[57]☐1	☐2	☐3	☐4
58.	Rédaction de rapports, procès-verbaux	[58]☐1	☐2	☐3	☐4
59.	Tenue de livres	[59]☐1	☐2	☐3	☐4
60.	Préparation matérielle et réparation	[60]☐1	☐2	☐3	☐4
61.	Classification et catalogage	[61]☐1	☐2	☐3	☐4
62.	Classement aux rayons	[62]☐1	☐2	☐3	☐4
63.	Choix et élagage de la collection locale	[63]☐1	☐2	☐3	☐4
64.	Aide aux lecteurs	[64]☐1	☐2	☐3	☐4
65.	Acquisition de documents	[65]☐1	☐2	☐3	☐4
66.	Traitement des demandes spéciales	[66]☐1	☐2	☐3	☐4
67.	Prêt des documents (livres, doc. audio-visuels, etc.)	[67]☐1	☐2	☐3	☐4
68.	Rotation des documents	[68]☐1	☐2	☐3	☐4
69.	Promotion et publicité	[69]☐1	☐2	☐3	☐4
70.	Animation et activités culturelles	[70]☐1	☐2	☐3	☐4
71.	Travail en comité	[71]☐1	☐2	☐3	☐4
72.	Utilisation du micro-ordinateur	[72]☐1	☐2	☐3	☐4
73.	Gestion des périodiques	[73]☐1	☐2	☐3	☐4
74.	Services aux clientèles particulières (Personnes âgées, handicapées, etc.)	[74]☐1	☐2	☐3	☐4

N.B. Si vous n'êtes pas responsable de bibliothèque, passez à la question 94 et poursuivez.
Si vous êtes responsable de bibliothèque, répondez à la question 75 qui vous est réservée puis poursuivez.

75. RÉSERVÉE AUX RESPONSABLES

Pour chacune des tâches énumérées ci-dessous, cochez la case 1, 2, 3 ou 4 selon que vous auriez besoin...

de **plus amples informations**——1
d'**une formation de base**——2
de **perfectionnement**——3
ne s'applique pas——4

(ne cochez qu'une seule case pour chaque tâche)

	1	2	3	4
75. Répartition des tâches de l'équipe	75 ☐1	☐2	☐3	☐4
76. Coordination des actions de l'équipe	76 ☐1	☐2	☐3	☐4
77. Administration courante	77 ☐1	☐2	☐3	☐4
Relations et communications avec:				
78. - le Conseil municipal	78 ☐1	☐2	☐3	☐4
79. - la BCP	79 ☐1	☐2	☐3	☐4
80. - les organismes locaux	80 ☐1	☐2	☐3	☐4
81. - le milieu et les usagers	81 ☐1	☐2	☐3	☐4
82. Plan d'action annuel	82 ☐1	☐2	☐3	☐4
83. Planification budgétaire	83 ☐1	☐2	☐3	☐4
84. Connaissance des besoins de l'usager	84 ☐1	☐2	☐3	☐4
85. Recrutement des collaborateurs	85 ☐1	☐2	☐3	☐4
86. Entretien des équipements (local, appareils)	86 ☐1	☐2	☐3	☐4
87. Présidence de réunions	87 ☐1	☐2	☐3	☐4
88. Structuration de sous-comités	88 ☐1	☐2	☐3	☐4
89. Animation et motivation des collaborateurs	89 ☐1	☐2	☐3	☐4
90. Programmation des activités culturelles	90 ☐1	☐2	☐3	☐4
91. Aménagement de la bibliothèque	91 ☐1	☐2	☐3	☐4
92. Initiation et accueil des collaborateurs	92 ☐1	☐2	☐3	☐4
93. Autre (précisez)	93 ☐1	☐2	☐3	☐4

F) PARTICIPATION A DES SESSIONS DE FORMATION

94. J'ai déjà suivi des sessions de formation offertes par la BCP

Oui $^{94}\square_1$ **passez à la question 95 et poursuivez**

Non $\square_2$ **passez à la question 105 et poursuivez**

95. Pour chacune des affirmations suivantes, dites si, pour vous, cette affirmation est

vraie——————1
plutôt vraie——————2
plutôt fausse——————3
fausse——————4

(cochez une case pour chaque affirmation)

J'ai trouvé que la formation offerte par la BCP...

		vraie	plutôt vraie	plutôt fausse	fausse
		1	2	3	4
95	m'a été très utile	$^{95}\square_1$	$\square_2$	$\square_3$	$\square_4$
96	était trop spécifique	$^{96}\square_1$	$\square_2$	$\square_3$	$\square_4$
97	abordait des sujets qui m'intéressaient	$^{97}\square_1$	$\square_2$	$\square_3$	$\square_4$
98	manquait d'intérêt	$^{98}\square_1$	$\square_2$	$\square_3$	$\square_4$
99	était trop rigide	$^{99}\square_1$	$\square_2$	$\square_3$	$\square_4$
100	était trop abstraite	$^{100}\square_1$	$\square_2$	$\square_3$	$\square_4$
101	convenait parfaitement aux tâches à accomplir	$^{101}\square_1$	$\square_2$	$\square_3$	$\square_4$
102	m'a permis de m'intégrer à mon comité de bibliothèque	$^{102}\square_1$	$\square_2$	$\square_3$	$\square_4$
103	m'a permis de rencontrer d'autres membres de comités de bibliothèque	$^{103}\square_1$	$\square_2$	$\square_3$	$\square_4$
104	Je trouve que la BCP devrait offrir plus d'activités de formation	$^{104}\square_1$	$\square_2$	$\square_3$	$\square_4$

105. Pour chacune des affirmations suivantes, dites si, pour vous, cette affirmation est

vraie——————1
plutôt vraie——————2
plutôt fausse——————3
fausse——————4

(cochez une case pour chaque affirmation)

Je n'ai pas assisté aux sessions parce que...

		vraie	plutôt vraie	plutôt fausse	fausse
		1	2	3	4
105.	il m'était impossible de me libérer	105 ☐1	☐2	☐3	☐4
106.	je manquais de temps disponible	106 ☐1	☐2	☐3	☐4
107.	je n'avais pas de moyen de transport	107 ☐1	☐2	☐3	☐4
108.	je n'étais pas intéressé (e)	108 ☐1	☐2	☐3	☐4
109.	je ne pense pas en avoir besoin	109 ☐1	☐2	☐3	☐4
110.	je préfère la formation "sur le tas"	110 ☐1	☐2	☐3	☐4
111.	les frais de déplacement m'en ont empêché(e)	111 ☐1	☐2	☐3	☐4
112.	autre (précisez)	112 ☐1	☐2	☐3	☐4

Si vous avez des commentaires sur le questionnaire lui-même ou sur la formation, ils sont les bienvenus: _____

_____

_____

Je vous remercie de votre collaboration,

Louise Beauregard

N.B. N'oubliez pas de retourner le questionnaire au directeur de votre BCP avant le 28 mai. Celui-ci me transmettra tous les questionnaires de votre région.

Le 3 mai 1990

ANNEXE M

DESCRIPTION DES COURS DU PROGRAMME EXCEL

COURS DE BASE

1. **Introduction à la formation en bibliothéconomie**

   Expliquer la raison d'être et la structure d'EXCEL: un programme visant l'obtention d'un certificat en administration de petite bibliothèque publique, l'utilisation du matériel pédagogique, et les principales techniques nécessaires pour bien assimiler la matière et réussir les examens; la terminologie de bibliothèque, les documents de bibliothèque, les liens entre les différentes activités de bibliothèque telles que le prêt, les acquisitions, et les procédures organisationnelles; évaluer les besoins; planifier le développement de la bibliothèque.

   On peut suivre ce cours en même temps qu'un autre cours à la première session; il faudra toutefois le réussir pour s'inscrire aux autres cours du programme.

2. **Principes d'administration d'une bibliothèque**

   Établir les objectifs de bibliothèque; apprendre les procédures de présentation de rapports, et plus spécifiquement les rapports annuels; préparer un budget; classer les dossiers; étudier les lois pertinentes; travailler en collaboration avec le conseil de bibliothèque.

   Les étudiants inscrits au certificat doivent choisir ce cours ou le cours Supervision.

3. **Supervision**

   Superviser le fonctionnement d'un service ou d'une succursale; développer des compétences de cadre intermédiaire; préparer le dépôt du budget; s'occuper de la gestion du personnel; organiser le classement des dossiers.

   Les étudiants inscrits au certificat doivent choisir ce cours ou le cours Principes d'administration d'une bibliothèque.

4. **Services d'information**

   Élaborer une politique du service d'information; choisir une collection de référence de base pour une petite bibliothèque; développer des techniques d'entrevue efficaces et des stratégies de recherche; se familiariser avec les documents de référence spécifiques, tels les encyclopédies, les almanachs, les dictionnaires et les atlas.

   C'est un cours obligatoire pour l'obtention du certificat.

5. **Le marketing de la bibliothèque**

Présenter les principes de base du marketing, y compris la segmentation de marché et le "marketing mix"; développer un fichier de ressources (éléments graphiques existants, matériel publicitaire offert lors de campagnes provinciales ou nationales, matériel promotionnel disponible dans le commerce) pour la création de documents promotionnels; élaborer des projets de promotion, tels que des expositions, affiches, tableaux d'affichage et documents imprimés; rédiger des communiqués de presse, messages d'intérêt public, critiques de livres et annotations.

C'est un cours obligatoire pour l'obtention du certificat.

6. **Développement des collections**

Présenter l'évaluation des besoins et la planification du développement des collections; élaborer une politique de développement des collections et une politique de choix; choisir les documents et utiliser les services de grossistes; traiter les plaintes; évaluer et élaguer les collections; préparer des plans d'achat et des budgets à court et à long termes.

C'est un cours obligatoire pour l'obtention du certificat et un préalable aux cours 7, 8 et 9.

7. **Développement des collections pour enfants**

Choisir et évaluer les romans, les documentaires et les documents non imprimés destinés aux enfants; offrir des programmes et des services de bibliothèque aux enfants.

Les étudiants inscrits au certificat doivent choisir le cours 7, 8 ou 9.

8. **Développement des collections pour jeunes adultes**

Choisir et évaluer les romans, les documentaires et les documents non imprimés destinés aux jeunes adultes; se tenir au courant des tendances et questions de l'heure concernant les documents pour jeunes adultes; offrir des programmes et des services de bibliothèque aux jeunes adultes.

Les étudiants inscrits au certificat doivent choisir le cours 7, 8 ou 9.

9. **Développement des collections pour adultes et clientèles spécifiques**

Choisir et évaluer les romans, les documentaires et les documents non imprimés destinés aux adultes et aux groupes spécifiques; se tenir au courant des tendances et questions de l'heure concernant les documents pour adultes; offrir des programmes et des services de bibliothèque aux adultes et aux groupes spécifiques.

Les étudiants inscrits au certificat doivent choisir le cours 7, 8 ou 9.

COURS FACULTATIFS

10. **Acquisitions et publications en série**

Présenter une vue d'ensemble des procédures d'acquisitions; faire connaître les outils de sélection de base; commander les documents et traiter avec les grossistes; conserver des dossiers; préparer les commandes et recevoir les documents; développer un système de comptabilité; commander et assurer le contrôle des publications en série.

11. **Techniques de communication**

Développer des aptitudes pour la rédaction; apprendre le langage de base des affaires; développer des habiletés pour parler en public.

12. **Organisation des collections et classement**

Présenter les éléments de base du catalogage; connaître la classification décimale Dewey, les vedettes-matières de l'Université Laval, et le catalogage avant publication; posséder et tenir à jour un catalogue topographique; utiliser les règles de classement de la A.L.A. (American Library Association).

13. **Le prêt**

Présenter les systèmes de prêt et les opérations qui s'y rattachent: enregistrement et annulation d'un prêt, prêt entre bibliothèques, réservation de documents; examiner les avantages et les désavantages des systèmes de prêt utilisant un micro-ordinateur.

14. **Le non imprimé: équipements et documents audiovisuels**

Choisir, faire fonctionner et entretenir les équipements audiovisuels les plus courants; choisir, classifier, prêter et maintenir en bon état les documents audiovisuels; apprendre des techniques de production simples.

15. **L'utilisation du micro-ordinateur dans une petite bibliothèque**

Choisir l'équipement et les logiciels; utiliser les micro-ordinateurs pour les procédures de bibliothèque; planifier à long terme l'acquisition et l'utilisation d'un micro-ordinateur dans une petite bibliothèque.

16. **Formation professionnelle**

Élaborer des objectifs pour participer à des congrès, colloques ou ateliers; apprendre les techniques de compte rendu d'ateliers ou de congrès; établir des liens entre l'atelier, le colloque ou le congrès, et sa propre bibliothèque.

PROGRAMME DE FORMATION DE BASE

A L'INTENTION DES BENEVOLES DES BIBLIOTHEQUES DES BCP

- ce schéma de programme a été élaboré à partir du sondage effectué en mars 1989 auprès de chacune des BCP et à partir des propos tenus par les DG à leur réunion du 29 avril 1989, au motel Aristocrate de Sainte-Foy;

- le temps consacré à chaque sujet de formation constitue un minimum d'heures à répartir en unités de formation de 6 heures ou de 3 heures: session d'une journée, atelier d'une demi-journée...

1- INITIATION AUX SERVICES DE BASE : 6 heures

.inscription .demandes spéciales
.prêt .aide aux lecteurs
.classement .entretien des volumes
.rotations ...

2- CONNAISSANCE DES BIENS CULTURELS : 6 hres

.volumes .cassettes (audio - vidéo)
.périodiques .oeuvres d'art
.références .jouets éducatifs

3- INITIATION A LA GESTION : 6 heures

.prévisions budgétaires
.statistiques
.rapport annuel
.publicité-marketing
.plan d'action de la bib. locale

4- L'ORGANISATION D'ACTIVITES CULTURELLES : 6 heures

5- L'ANIMATION DE LA BIBLIOTHEQUE : 6 heures

6- LE TRAVAIL EN COMITE : 6 heures

7- LES COLLECTIONS LOCALES : 6 heures

8- L'INFORMATIQUE : 6 heures

9- CONNAISSANCES GENERALES SUR LE LIVRE : 3 heures

.édition .genres littéraires
.marché du livre .littérature jeunesse

10- CONNAISSANCES GENERALES SUR LA BIBLIOTHEQUE : 3 heures

.structure organisationnelle
.règlements, aménagement du local
.normes

ANNEXE N

ENQUETE SUR LA FORMATION DES MANUELS - COMPILATION DU BCP

SUJETS OU THEMES DE FORMATION	Importance: très	Importance: assez	Importance: peu	Importance: pas	Nature: renseignements	Nature: tours (visites, conférences, etc.)	Nature: cours (de langue, d'histoire, d'art, etc.)	Nature: stages (pratiques, techniques, etc.)	Nature: autres	Temps: Temps à allouer en heure	Le meilleur canal: meilleur support formateur	Le meilleur canal: canal le plus fréquent	Le meilleur canal: canal le plus efficace	Le meilleur canal: canal le moins efficace	Le meilleur canal: canal le moins fréquent	Préparation: Préparation faite	Préparation: Préparation à faire
SERVICES DE BASE DE LA BIBLIOTHEQUE																	
- l'organisation	5		1			9	1	2	8		0a1 2 6					8	2
- le prêt	9		1			10		2	8		1a1 2 3 6					8	2
- le classement	9		1			9	1	2	8		0a1 2 2 3 6					2	2
- les statistiques	9		1			6	6	2	8		2a1 2 6					8	2
- les demandes spéciales	9	1			1	6	3	1	9		6a1 2 2 3 6					9	2
- l'aide aux lecteurs	10					8	2	6	6		6a1 2 2 3 3 6					6	6
- l'organisation en bibliothèque	1					1			1		1					1	
- catalogage et bibliographie	1					1			1		1					1	
- reliure, taxe et perte			1				1		1		1						1
LES BIENS CULTURELS																	
- valeurs	9	1				8	2	5	5		6a1 2 2 3 3 3 3 6					3	7
- périodiques	6	5				7	3	4	6		5a1 2 2 3 4 3					5	6
- références	9	6				9	6	6	6		5a1 2 3 3 3 7					6	6
- enregistrements	2	6	2			6	4	4	4		4a1 2 2 3 4					3	3
- tableaux	2	5	3			6	4	4	4		3a1 2 2 3					3	3
- divers éducatifs	3	5	2			5	3	3	5		4a1 2 2 3					4	4
CONNAISSANCE DE LA BIBLIOTHEQUE																	
- structure organisationnelle	5	5			4	4	2	4	1		3a1 5a1					5	5
- règlements	6	6			2	6	4	2	3		6a1 4a1					6	6
- organes d'aménagement local	6	6			4	3	2	2	3		5a1 5a3					2	8
- historique des bibliothèques		6	6		2	5	4	4	2		6a1 3a1 2					1	9
CONNAISSANCE DES LIVRES																	
- genres littéraires - collec.	6	6	2		2	2	6	6	6		1 1 2 2 2 2 3 3 6 7						10
- l'édition	2	5	3		2	2	6	5	5		1 1 2 2 2 2 2 3 3 6						10
- le marché du livre		6	6		2	2	6	5	5		1 1 2 2 2 2 3 3 6						10
- l'entretien des livres	3	6	1		2	3	5	6	6		1 2 2 3 3 6 6 3 6					2	8
- littérature de jeunesse	1					1			1		6						1
LA GESTION																	
- prévisions budgétaires	10				9	1		1	8		1 1 2 3 3 3 3 6 6 6					5	5
- statistiques	10				4	5	3	1	9		6a1 3 6 6 6					5	5
- rapport annuel	1	7			3	1			10		6a1 2 2 3 6 6 6					3	3
- financement	2	5	3		4	1	6		10		3a1 6 6 6					1	9
- publicité-marketing	9	1			3	3	5	3	9		7 2 3 6 6 6 6 6 7						10
- plan d'action biblio. locale	1	1					1		1		6						1
- communication	1						1		1		3						1
L'ORGANISATION D'ACTIVITES CULTURELLES	6	4			2	3	5	3	7		2 5 3 6 6 6 7					6	6
L'ANIMATION DE LA BIBLIOTHEQUE	9	1			2	3	5	6	6		4 2 3 4 6 6 6 7 7 10					2	8
LE TRAVAIL EN COMITE	9	1			1	0	1	0	7		1 2 3 3 3 6 6 6 7 10					2	7
LES COLLECTIONS LOCALES	5	5			2	3	3	2	8		3 1 2 3 4 6 6 6 6					5	5
L'INFORMATIQUE	3	9			3	2	5	2	8		3 2 3 3 3 6 6 6 7					6	6

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

ABRAVANEL, Harry (1986). "Valeurs, attitudes, attentes et besoins" in COTÉ,Nicole ...et al. Individu, groupe et organisation. Chicoutimi: Gaëtan Morin. p. 50-88.

ABRAVANEL, Harry (1986). "La motivation" in COTÉ, Nicole ... et al. Individu, groupe, organisation . Chicoutimi: Gaëtan Morin. p. 90-115.

BCP DU SAGUENAY - LAC-SAINT-JEAN. Mémoire préparé à l'intention des membres de la Commission d'étude sur les bibliothèques publiques / présenté par les Bénévoles des bibliothèques affiliées à la BCP. Avril 1987. 10p.

BELANGER, Laurent ... et al. (1988). Gestion des ressources humaines. Montréal: Gaëtan Morin. 662p.

BELLAVANCE, Michel (1985). Les politiques gouvernementales: élaboration, gestion et évaluation. Montréal: Agence d'Arc. 268p.

BENABOU, Charles (1988). "L'environnement humain et la stratégie d'entreprise" in BELANGER, Laurent ... et al. Gestion stratégique des ressources humaines. Chicoutimi: Gaëtan Morin. p. 91-110.

BENABOU, Charles (1988). "La formation des ressources humaines" in BELANGER, Laurent ...et al. Gestion stratégique des ressources humaines. Montréal: Gaëtan Morin. p. 223-276.

BIRD McCORD, Alice (1987). "Job Training" in CRAIG, Robert L. (ed.) Training and development handbook: a guide to human resource development. 3rd ed. New York: McGraw Hill. p. 363-382.

BLANCHET, Jean (1990). Gestion du bénévolat. Montréal: Agence d'Arc; Paris: Economica. 95p. (Gestion. Sér.: Politique générale, finance et marketing)

CARBONNEAU, Denis (1984). Élaboration d' un plan de management des activités pour l'association "Les bénévoles de l'hôpital St-François d'Assise, Inc.". Québec: Projet d'intervention présenté à l'ENAP, mars 1984. 263 p.

CARTER, Novia (1975). Le bénévolat: potentiel inexploité. Ottawa: Conseil canadien de développement social.

CHAPIN, H. (1977). Comment exploiter le potentiel inexploité: vers une politique nationale du bénévolat. Ottawa: Conseil canadien de développement social.

CONSEIL CONSULTATIF CANADIEN DE LA SITUATION DE LA FEMME. (1982). Le retour: une étude sur les femmes... Ottawa: CCCSF.

CONSEIL DES AFFAIRES SOCIALES (1978). La question de la promotion des initiatives volontaires dans le domaine des affaires sociales au Québec. Québec: Conseil des Affaires sociales. (Etudes et avis)

COTÉ, Nicole ...et al. (1986). Individu, groupe, organisation. Chicoutimi: Gaëtan Morin.

CRAIG, Robert L. ed. (1987). Training and development handbook: a guide to human resource development. 3rd ed. New York: McGraw Hill. 878 p.

DOLAN, Shimon L., Randall S. SCHULER et Lise CHRÉTIEN (1988). Gestion des ressources humaines, chapitre 12, Formation et perfectionnement. Ottawa: Editions Reynald Goulet; Saint-Laurent: Editions du Trécarré. p. 270-299.

FARR, Cheryl A. (1983). Volunteers managing volunteers personnel in local government. Washington, D.C.: International City Management Association. 145p.

FOUCHER, Roland (1985). "La gestion des ressources humaines", in MILLER, Roger ... et al. La direction des entreprises: concepts et applications. Montréal: McGraw Hill. p. 642-686.

FOUCHER, Roland (1986). Gestion du personnel. Notes de cours suivi à l'automne 1986 à l'ENAP.

GRAHAM, Peter J. ...et al. (1979). Planning and delivering leisure services. New York: Brown.

HERRMANN, Ned (1987). "Brain dominance technology" in CRAIG, Robert L. ed. Training and development handbook: a guide to human resource development. 3rd ed. New York: McGraw Hill. p. 349-359.

HERZBERG, Frederick (1966). Work and the nature of man. New York: World Publishing.

JAAP, T et J.A. WATSON (1970). "A conceptual approach to training", Personnel Management, vol. 2, no. 9. p. 30-33.

KAST, Fremont E. et James E. ROSENZWEIG (1985). Organization and management: a systems and contingency approach. 4th ed. New York: McGraw Hill. 720p. (McGraw Hill series in management)

KIRKPATRICK, D.L. (1977). "Evaluating training programs: evidence vs. proof". Training and development journal. (November)

KIRKPATRICK, Donald L. (1987). "Evaluation" in CRAIG, Robert L. ed. Training and development handbook: a guide to human resource development. 3rd ed. New York: McGraw Hill. p. 301-319.

KNOWLES, Malcolm (1987). "Adult learning" in CRAIG, Robert L. ed. Training and development handbook: a guide to human resource development. 3rd ed. New York: McGraw Hill. p. 168-179

LAMARRE, Marie (1987). Tendances de l'évolution de la société québécoise et priorités qui s'en dégagent pour l'éducation. Québec: Conseil supérieur de l'Education. 138p.

LANDRY, Véronique (1985). Analyse des besoins de développement organisationnel: modèle adapté aux services de bénévolat pour le CSSS de l'Outaouais. Hull: ENAP, juin. 157 p. (Projet d'intervention)

LAROUCHE, Viateur (1984). Formation et perfectionnement en milieu organisationnel. Saint-Nazaire: Editions JCL. 431p. (Collection universitaire)

LE BOTERF, Guy, Paul DUPOUEY et François VIALLET (1985). L'audit de la formation professionnelle. Paris: Editions d'Organisation. 195p.

LE NET, Michel et Jean WERQUIN (1985). Le volontariat. Paris: La Documentation française. 128 p.

L'HÉRAULT, Pierre (1988). La formation des bénévoles: conférence. Trois-Rivières: BCP de la Mauricie. Septembre. 8 p.

LUTHANS, Fred (1985). Organizational behavior. 4th ed. New York: McGraw Hill.

MASLOW, Abraham (1954). Motivation and personality. New York: Harper.

MINTZBERG, Henry (1982). Structure et dynamique des organisations. Montréal: Agence d'Arc; Paris: Editions d'Organisation. 434p.

MINTZBERG, Henry (1984). Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre. Montréal: Agence d'Arc; Paris: Editions d'Organisation. 220p.

MINTZBERG, Henry (1986). Le pouvoir dans les organisations. Montréal: Agence d'Arc; Paris: Editions d'Organisation. 679p.

MUCCHIELLI, Roger. Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes. Paris: Editions sociales françaises; Entreprise moderne d'édition; Librairies techniques [s.d.] 130, 45 p.

PAYETTE, Adrien (1988). L'efficacité des gestionnaires et les organisations. Sillery: Presses de l'Université du Québec. 310p.

PAYETTE, Micheline et François VAILLANCOURT (1983). Le portrait des bénévoles québécois. Etude réalisée pour le Conseil québécois de la recherche sociale. Québec: Ministère des Communications; Montréal: Centre de recherche en développement économique, Université de Montréal. 182p.

PETIT, André (1988). "Le recrutement, la sélection et l'accueil" in BELANGER, Laurent. Gestion stratégique des ressources humaines. Chicoutimi: Gaëtan Morin. p. 127-184.

PICARD, Louise (1981). "Non à la récupération pour l'Etat" Le Soleil (25 avril).

PILON, Michel ... et al. (1980). "Dossier: le bénévolat", Carrefour des Affaires sociales, vol. 2, no 3 (mai) p. 20-34.

PORTER, Lyman W. et Edward E. LAWLER (1968). Managerial attitude and performance. Homewood, Ill.: Irwin.

QUÉBEC (PROVINCE). COMMISSION D'ETUDE SUR LES BIBLIOTHEQUES PUBLIQUES DU QUÉBEC (1987). Les bibliothèques publiques: une responsabilité à partager. Québec: Ministère des Communications. 359p. (Président: Philippe Sauvageau)

QUÉBEC (PROVINCE). MINISTRE D'ETAT AU DEVELOPPEMENT CULTUREL (1978). La politique québécoise du développement culturel, t.2. Les trois dimensions d'une politique. Québec: Editeur officiel du Québec. 472 p.

ROSOW, Jerome M. et Robert ZAGER (1988). Training: the competitive edge. San Francisco: Jossey-Bass. (The Jossey-Bass management series)

SCHINDLER-RAINMAN, Eva et R. LIPPITT (1977). The volunteer community. University Associates.

SKINNER, B.F. (1971). Au-delà de la liberté et de la dignité. Montréal.

TOURNIER, Michèle (1978). Typologie des formules pédagogiques. Québec: Ministère de l'Education, Direction générale de l'enseignement collégial. 267p.

VROOM, Victor H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.

WEBB, Charles (1980). "Eight guidelines to prepare volunteer training manuals", Fund raising management, vol. 11, no. 1 (March) p. 52.

WERTHER, William B., Keith DAVIS et Hélène LEE-GOSSELIN (1985). La gestion des ressources humaines, chapitre 9, La formation et le développement. Montréal: McGraw Hill. p. 252-282.

WLODKOWSKI, Raymond J. (1985). Enhancing adult motivation to learn. San Francisco: Jossey-Bass.

DATE DUE
ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION
30/09/92
1992-12-15
1993-03-05
1993-03-08